

## VII. KEKUASAAN DAN KONFLIK KEPEMIMPINAN

Stogdill (1974) menyimpulkan bahwa banyak sekali definisi mengenai kepemimpinan. Hal ini dikarenakan banyak sekali orang telah mencoba mendefinisikan konsep kepemimpinan tersebut. Namun demikian, semua definisi kepemimpinan yang ada mempunyai beberapa unsur yang sama. Menurut Sarros dan Butchatsky (1996), “ *Leadership is defined as the purposeful behavior of influencing others to contribute to a commonly agreed goal for the benefit of individual as well as the organization or common good*”. Menurut definisi tersebut, kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai suatu perilaku dengan tujuan tertentu untuk mempengaruhi aktivitas para anggota kelompok untuk mencapai tujuan bersama yang dirancang untuk memberikan manfaat individu dan organisasi. Sedangkan menurut Anderson (1988), *Leadership means using power to influence the thought and actions of others in such a way that achieve high performance*”.

Berdasarkan definisi-definisi tersebut di atas, kepemimpinan memiliki beberapa implikasi. *Pertama* kepemimpinan berarti melibatkan orang atau pihak lain, yaitu para karyawan atau bawahan (*Followers*). Para bawahan atau karyawan harus memiliki kemampuan untuk menerima arahan dari pemimpin. Walaupun demikian, tanpa adanya karyawan atau bawahan, kepemimpinan tidak akan ada juga. *Kedua*, seorang pemimpin yang efektif adalah seseorang yang dengan kekuasaannya (*his or her power*) mampu menggugah pengikutnya untuk mencapai kinerja yang memuaskan.

Setiap orang memasuki organisasi membawa sifat, watak, kepribadian, emosi, keahlian, keterampilan, keyakinan, harapan dan sistem nilai yang melekat pada dirinya yang bisa jadi satu sama lain mempunyai karakteristik yang berbeda-beda. Didalam organisasi setiap orang yang ada didalamnya akan ditempatkan sesuai dengan keahliannya dan derajat keahliannya. Semakin tinggi derajat keahlian seseorang maka akan semakin tinggi kedudukan orang tersebut di dalam organisasi dan demikian pula sebaliknya. Meskipun orang menempati posisi yang berbeda-beda sesuai dengan jenis keahlian dan derajat keahlian akan tetapi kerja sama dengan orang lain mutlak diperlukan. Karena posisi seseorang berada dalam posisi

vertikal dan posisi horisontal maka mereka yang menduduki posisi di atas mempunyai kekuasaan yang lebih tinggi dibandingkan dengan orang yang menduduki posisi yang lebih rendah. Sedangkan dalam posisi horisontal maka kekuasaan orang tersebut dalam organisasi adalah sama dan yang mungkin membedakannya adalah tugas (pekerjaan) yang diembankan ke pundaknya.

## **7.1 Pengertian Kekuasaan**

Kekuasaan adalah kemampuan aktual atau kemampuan potensial yang dapat digunakan untuk mempengaruhi orang lain sehingga orang lain tersebut akan bersikap atau bertindak sesuai dengan yang diharapkan atau yang diinginkan. Semakin tinggi kedudukan seseorang di dalam organisasi maka semakin besar pula kekuasaan yang dimilikinya dan begitu pula sebaliknya.

Pemimpin yang menggunakan kekuasaan mereka dengan pengawasan diri akan lebih efektif dari pada pemimpin yang memegang dan menggunakan kekuasaan untuk menyesuaikan diri dengan orang lain atau dengan orang yang mengabaikan kekuasaan mereka (McCelland & David H Burnham). Pemimpin yang baik akan menggunakan atau menjalankan kekuasaan dengan membatasi perilaku orang lain.

### **7.2.1 Penyebab Ketergantungan**

Ketergantungan akan semakin meningkat ketika sumber daya yang diawasi dan diharapkan menjadi semakin penting, langka dan tidak dapat diganti dengan lainnya. Jika seseorang tidak menginginkan sesuatu yang akan diperoleh maka berarti tidak ada ketergantungan didalamnya. Ketergantungan muncul karena sesuatu itu menjadi sangat penting. Terdapat korelasi positif antara ketergantungan dengan derajat kepentingan. Penyebab kedua dari ketergantungan adalah kelangkaan. Semakin langka sesuatu yang dibutuhkan maka orang akan mempunyai ketergantungan semakin besar. Akan tetapi kelangkaan disini masih terkait jika sesuatu itu masih dianggap penting bagi dirinya. Jika sesuatu itu tidak dianggap penting maka kelangkaan tidak diperhitungkan atau tidak

menjadikan ketergantungan. Penyebab terakhir dari ketergantungan adalah bahwa sesuatu itu tidak mempunyai substitusi (pengganti) dalam kasus ini dimisalkan P mempunyai keahlian X yang merupakan pengganti dari Q yang mempunyai keahlian sama, maka jika P tidak ada, maka ketergantungan organisasi terhadap Q semakin besar, namun jika P tidak mempunyai pengganti, maka ketergantungan terhadap P semakin besar (meningkat).

### **7.2.2 Sumber Kekuasaan**

Pada dasarnya kekuasaan yang berada dalam organisasi terdiri dari :

#### **1) Kekuasaan Posisi**

Di dalam kelompok atau organisasi formal kekuasaan seseorang diperoleh atau melekat pada posisi yang disandangnya. Seorang pemimpin akan mempunyai kekuasaan yang lebih besar dari posisi dibawahnya dikarenakan kekuasaannya melekat pada jabatan yang disandangnya.

#### **2) Kekuasaan Pribadi**

Karakteristik pribadi dapat pula menjadi sumber kekuasaan. Seseorang yang senantiasa berbicara benar dan berperilaku jujur, adil dan berfikir tangkas akan menciptakan kekuasaan kharismatik bagi orang lain. Di dalam keadaan ini yang menonjol adalah nilai-nilai kepribadian individu. Mereka yang mempunyai karakteristik pribadi yang terpuji dengan sendirinya akan mudah memperoleh kekuasaan

#### **3) Kekuasaan Keahlian**

Seorang yang semakin ahli akan semakin didengar pendapat dan nasihatnya oleh orang yang tidak ahli sepanjang orang yang kurang ahli tersebut sangat menyadari ketidaktahuannya dan sangat menyadari tentang keahlian yang diperlukan. Orang yang ahli akan lebih mudah mempengaruhi orang lain untuk melakukan sesuatu atau mengubah sikapnya. Keahlian mempunyai pengaruh yang sangat besar, kuat dan dominan terhadap berbagai aspek kehidupan. Orang lebih cenderung datang kepada yang ahli, karena seorang ahli berbicara berdasarkan prinsip ilmiah yang dapat dipertanggungjawabkan. Kekuasaan pribadi akan sangat diperoleh melalui keahlian ilmu dan teknologi, melalui kharisma karena mempunyai pribadi terpuji dan melalui pakasaan (kudeta).

#### 4) Kekuasaan Kesempatan

Kekuasaan diperoleh dikarenakan hasil konsep tempat yang benar pada saat yang benar. Seseorang tidak berusaha mempertahankan posisi formal didalam kelompok atau organisasi untuk memperoleh informasi yang penting yang diperlukan orang lain. Orang yang menduduki posisi formal akan melepaskan kekuasaannya atau memberikan sebagian kekuasaannya manakala ada orang yang lebih tepat menduduki jabatan tersebut. Kekuasaan kesempatan artinya memberikan kesempatan kepada orang lain untuk menduduki suatu jabatan jika dipandang layak untuk menyandang jabatan tersebut. Konsep perlu dikembangkan didalam organisasi bahwa mengundurkan diri dari suatu jabatan atau memberikan kekuasaan kepada orang lain merupakan sifat yang sangat terpuji.

Menurut French dan Raven (1969), kekuasaan yang dimiliki oleh para pemimpin dapat bersumber dari :

- *Reward Power*, yang didasarkan atas persepsi bawahan bahwa pemimpin mempunyai kemampuan dan sumberdaya untuk memberikan penghargaan kepada bawahan yang mengikuti arahan-arahan pemimpinnya.
- *Coercive power*, yang didasarkan atas persepsi bawahan bahwa pemimpin mempunyai kemampuan memberikan hukuman bagi bawahan yang tidak mengikuti arahan-arahan pemimpinnya.
- *Legitimate power*, yang didasarkan atas persepsi bawahan bahwa pemimpin mempunyai hak untuk menggunakan pengaruh dan otoritas yang dimilikinya.
- *Referent power*, yang didasarkan atas identifikasi (pengenalan) bawahan terhadap sosok pemimpin. Para pemimpin dapat menggunakan pengaruhnya karena karakteristik pribadinya, reputasinya, atau kharismanya.
- *Expert power*, yang didasarkan atas persepsi bawahan bahwa pemimpin adalah seseorang yang memiliki kompetensi dan mempunyai keahlian dibidangnya.

## 7.2 Konflik

### 7.2.3 Pengertian Konflik

Konflik adalah segala bentuk interaksi yang bersifat oposisi atau interaksi yang bersifat antagonistik. Konflik terjadi karena perbedaan dan kelangkaan kekuasaan, perbedaan atau kelangkaan posisi sosial dan posisi sumber daya atau karena disebabkan sistem nilai dan penilaian yang berbeda. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa para pemimpin dan manajemen dalam suatu organisasi 21% dari waktu mereka dikonsentrasikan untuk menangani konflik. Oleh karena itu, para pemimpin dan manajemen suatu organisasi harus mengerti betul tentang konflik agar dapat membuat kinerja mereka yang berkonflik tersebut berkinerja lebih baik sehingga tidak akan mengganggu pencapaian tujuan organisasi.

Konflik terjadi pada dua tingkat, yaitu tingkat antar pribadi dan tingkat antar kelompok. Konflik dibedakan kedalam konflik fungsional dan konflik disfungsional. **Konflik fungsional** adalah konflik yang mendukung pencapaian tujuan organisasi dan karena seringkali bersifat konstruktif. **Konflik disfungsional** adalah suatu konflik yang menghambat tercapainya tujuan organisasi dan karenanya seringkali bersifat destruktif (merusak). Konflik fungsional sangat dibutuhkan oleh organisasi, sedangkan konflik disfungsional meskipun tidak diinginkan akan tetapi keberadaan konflik disfungsional ini tidak dapat dihindari. Konflik disfungsional pasti ada pada setiap organisasi maka harus diupayakan untuk menjadi konflik fungsional. Konflik disfungsional akan merugikan semua pihak, baik individu, kelompok maupun organisasi. Konflik disfungsional akan mengarah kepada kehancuran organisasi bisnis. Oleh karena itu, berbagai penyebab munculnya konflik disfungsional ini harus dieliminir semaksimal mungkin.

### 7.2.4 Gejala Konflik

Gejala konflik adalah awal penyebab terjadinya sebuah konflik. Gejala konflik yang pada umumnya muncul dan akan nampak dipermukaan adalah :

### **1. Adanya Komunikasi yang Lemah**

Hal ini terjadi karena keputusan yang diambil berdasarkan informasi yang salah. Dua kelompok (minimal) akan bergerak ke arah yang berlawanan berdasarkan permasalahan yang sama.

### **2. Adanya Permusuhan dan Irihati Antar Kelompok**

Hal ini disebabkan karena adanya perlakuan dan sikap yang tidak adil dari pemimpin kepada bawahan (rakyatnya), baik secara individu atau kelompok.

### **3. Adanya Friski Antar Pribadi**

Hubungan antar individu seringkali berada dalam kelompok yang berbeda. Individu yang berada dalam kelompok lain biasanya akan mendapat atau akan dipengaruhi oleh kebiasaan kelompok tersebut sehingga ketika kembali kepada kelompoknya sering kali tanpa menyadari telah membawa gagasan atau kebiasaan kelompok lain. Dalam keadaan demikian akan mudah muncul konflik.

### **4. Eskalasi Arbitrasi**

Semakin banyak kelompok yang konflik, maka biasanya kelompok-kelompok ini akan dipaksa melakukan arbitrase (jalan damai). Suatu misal, seringkali dua bagian berkonflik mengenai satu penanganan kasus, antara bagian keuangan dengan perencanaan, bagian perencanaan dengan ops-lap, bagian keuangan dengan ops-lap dan lain-lain. Dimana bagian keuangan seringkali memaksa memperketat penggunaan anggaran sedangkan bagian lain meminta kelonggaran atau sebaliknya.

### **5. Adanya Moral yang Rendah**

Orang yang mempunyai moral rendah seringkali menampakkan konflik dibandingkan bersahabat. Kinerja orang yang bermoral rendah cenderung kurang baik dan seringkali bertindak tanpa perhitungan yang cermat. Dalam keadaan demikian tidak menutup kemungkinan akan banyak muncul konflik.

### **6. Adanya Perbedaan Keyakinan yang Ekstrem**

Jika orang-orang yang ada dalam suatu tatanan kehidupan atau organisasi berpegang kepada keyakinan tertentu dengan fanatisme yang

sangat tinggi dengan tidak mentolerir keyakinan orang lain, maka keadaan ini juga akan memicu konflik.

### **7.2.5 Tingkatan Konflik**

Untuk mengelola dan mengatur konflik secara efektif dan efisien maka pimpinan harus dapat menunjukkan secara tepat dalam sebuah manajemen keberadaan konflik agar pengambil kebijakan tingkat bawah (*user*) dapat memilih cara yang tepat untuk menyelesaikan suatu konflik. Untuk itu para *user* harus mengetahui pula intensitas dan derajat konflik sebab dengan mengetahui intensitas atau derajat konflik, maka *user* akan dapat menentukan terapi yang tepat dan manjur secara sistematis dan terprogram dalam suatu urutan dan langkah-langkah operasional sehingga konflik ada sangat fungsional (berpengaruh positif) bagi kinerja suatu organisasi. Pada dasarnya ada enam tingkatan konflik, yaitu :

#### **1 Konflik dalam Diri Pribadi**

Di dalam konflik ini, seseorang mempunyai konflik pribadi (dalam dirinya) di dalam memilih berbagai tujuan yang sesuai. Misal suatu pegawai mendapat dua tugas dari dua pejabat yang sama-sama penting akan tetapi sifat dan macam tugasnya berbeda. Dengan demikian maka pegawai tersebut mempunyai konflik pribadi dalam dirinya sendiri untuk menentukan skala prioritas penyelesaian. Konflik dalam diri pribadi ini terbagi ke dalam konflik kognisi dan konflik afektif. Konflik kognisi terkait dengan domain intelektual (pemikiran) sedangkan konflik afektif berkaitan dengan domain perilaku atau sikap.

#### **2 Konflik Antar Pribadi**

Konflik ini berkaitan dengan dua orang atau lebih yang mempunyai perbedaan untuk menentukan dan memilih isu, tindakan atau tujuan yang ketiganya sama-sama penting artinya. Jika pejabat setingkat *supervisor* (pengawas lapangan) dengan bawahan mempunyai cara pandang penyelesaian suatu tugas, maka salah diantaranya harus mengambil pilihan yang mungkin menyadari dan menerima konsekuensi dari suatu pilihan yang diambil. Cara pandang penyelesaian biasanya terkait

dengan metode yang digunakan, dimana keduanya merasa paling tepat. Kondisi demikian sebenarnya telah menjadi konflik antar *supervisor* dan bawahan.

### **3 Konflik dalam Kelompok**

Jika dua orang atau lebih merupakan anggota dalam suatu kelompok dan masing-masing orang dalam kelompok terdapat ketidaksamaan pilihan untuk menentukan cara yang akan ditempuh maka berarti di dalam kelompok tersebut terjadi konflik. Konflik dalam kelompok ini terdiri dari konflik substantif dan konflik afektif. **Konflik substantif** didasarkan atas ketidaksesuaian intelektual. Ketika berbagai anggota kelompok dari suatu tim produktif mengambil kesimpulan yang berbeda-beda dari sebuah desain spesifikasi, maka disana berarti telah terjadi konflik substantif. Konflik substantif ini ditimbulkan dari adanya persepsi yang berbeda-beda dan persepsi yang berbeda-beda disebabkan karena derajat kognisi yang berbeda pula. **konflik afektif** didasarkan atas respon emosional terhadap suatu situasi. Konflik afektif juga dapat terjadi karena interaksi yang tidak sejalan atau dikarenakan masing-masing orang dalam kelompok mempunyai kepribadian yang berbeda-beda.

### **4 Konflik Antar Kelompok**

Konflik antar kelompok terjadi diantara kelompok yang berbeda dikarenakan masing-masing kelompok melihat sesuatu sesuai dengan kepentingan kelompoknya. Perbedaan kepentingan dikarenakan adanya perbedaan harapan. Pemimpin harus dapat menyadarkan berbagai bagian yang berbeda ini agar masing-masing bagian mau mengerti dan memahami tujuan, sasaran, misi dan visi organisasi. Tanpa memahami tujuan, sasaran, misi dan visi organisasi maka masing-masing bagian hanya akan mementingkan bagiannya sendiri.

### **5 Konflik dalam Organisasi**

Setiap organisasi mempunyai bagian dan setiap bagian mempunyai sub bagian yang lebih kecil dan setiap sub bagian mempunyai anggota individu. Jika konflik masih terdapat di dalam bingkai organisasi maka berarti konflik terjadi dalam organisasi. Konflik dalam organisasi terdiri dari konflik



vertikal, konflik horisontal dan konflik diagonal. **Konflik vertikal** terjadi jika yang berkonflik mempunyai hubungan vertikal seperti bawahan dengan atasan. **Konflik horisontal** terjadi jika yang berkonflik adalah individu atau bagian yang mempunyai kedudukan sederajat. **Konflik diagonal** terjadi jika konflik telah merambah kepada distribusi sumber daya yang ada dalam organisasi.

## **6 Konflik antar Organisasi**

Konflik antar organisasi adalah konflik yang terjadi antar organisasi yang berentitas mandiri yang tidak mempunyai hubungan struktur organisasi. Jika dua organisasi dibawah entitas yang berbeda satu sama lain maka disini telah terjadi konflik antar organisasi. Konflik antar organisasi hanya dapat diselesaikan oleh pimpinan pada level tingkat atas dari kedua organisasi tersebut. konflik anatar organisasi dapat juga terjadi antara organisasi bisnis sebagai pemasok yang umumnya sangat didorong oleh kepentingan taktis dan strategis yang berbeda.

### **7.2.6 Sifat Konflik**

Sifat konflik dimulai dari waktu ke waktu, dari skala ringan sampai skala berat. Jika anggota kelompok atau kelompok dapat mencapai tujuan atau tidak dapat menyelesaikan tugasnya maka anggota kelompok tersebut atau kelompok tersebut akan mengalami frustasi. Kemudian mereka yang terlibat konflik akan merasa bahwa konflik ada dan kemudian merumuskan ide berkaitan dengan isu konflik. Mereka mengumpulkan informasi dan mempertimbangkan berbagai sudut pandang guna mendapatkan pengertian dan pemahaman yang lebih tentang konflik. Sifat konflik secara umum diidentifikasi ke dalam :

#### **1. Konflik Laten**

Konflik dimulai ketika kondisi konflik ada (muncul). Individu atau kelompok mempunyai perbedaan kekuasaan, bersaing untuk mendapatkan sumber daya organisasi, mendorong untuk mendapatkan otonomi, mempunyai tujuan spesifik yang berbeda atau merasakan tekanan peran yang berbeda. Berbagai perbedaan ini akan menimbulkan dasar bagi adanya berbagai ketidaksesuaian dan ketidakharmonisan serta dapat

menciptakan konflik.

## 2. Konflik yang Dikenal

Dalam rangkaian berikutnya, orang atau kelompok mulai mengetahui bahwa konflik benar-benar ada. Mereka semua menyadari perbedaan opini, perbedaan persepsi, ketidaksesuaian tujuan, ketidaksesuaian nilai serta adanya upaya untuk memperkecil peran pihak lain atau adanya implementasi gerakan oposisi dari pihak lain.

## 3. Konflik yang Dirasakan

Jika setiap orang dari anggota kelompok sudah merasakan perasaan yang kurang enak atau resah atau gelisah maka konflik telah bergerak ke arah alam sadar orang-orang tersebut dan orang yang terlibat ini sudah mulai merasakan dampak dari konflik. Dalam keadaan ini maka konflik sudah menjadi persoalan pribadi atau persoalan kelompok yang terlibat dan semua yang terlibat akan berusaha untuk menyelesaikan konflik atau berusaha untuk tetap dapat bertahan dengan stamina tinggi di dalam menghadapi medan konflik.

## 4. Konflik Manifes

Dalam keadaan manifes semua pihak yang terlibat dalam konflik sama-sama menyadari untung dan ruginya adanya konflik. Semua yang terlibat berusaha menyelesaikan konflik atau menarik diri dari konflik atau berusaha memenangkan konflik. Upaya sadar untuk mengakhiri konflik sudah mulai tampak pada konflik manifes ini. Dalam keadaan demikian maka suatu pola manajemen dapat memberikan tawaran kepada pihak yang berkonflik agar konflik yang ada menjadi konflik fungsional bagi kemajuan organisasi.

## 5. Konflik Lanjutan

Setelah penyelesaian konflik dilakukan maka biasanya masih terjadi bekas-bekas adanya konflik. Semakin dalam suatu konflik maka akan semakin terasa bekas yang dirasakan setelah berakhirnya suatu konflik.

### **7.2.7 Penyebab Konflik**

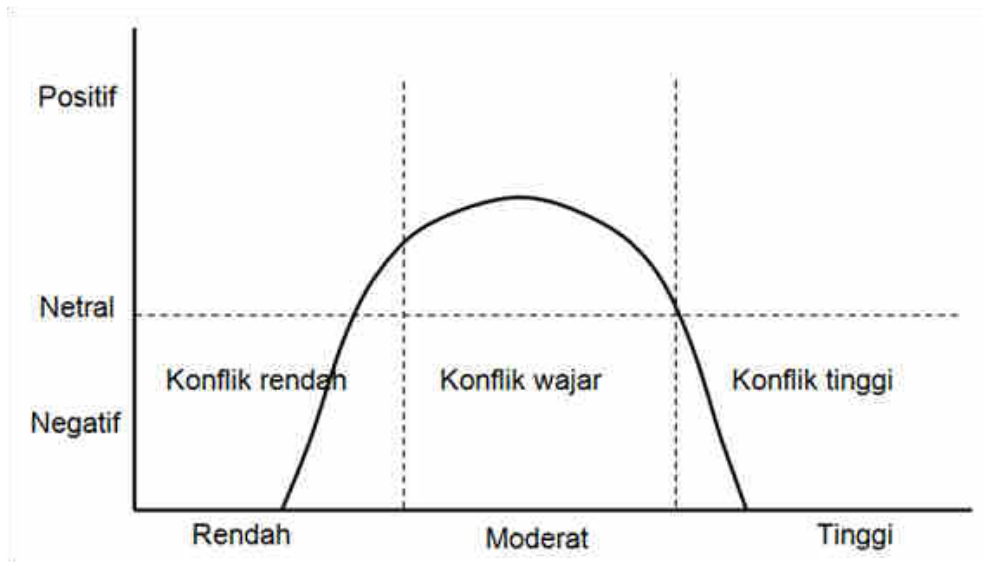
Situasi tertentu dapat menyebabkan konflik. Dengan mengetahui penyebab konflik maka akan lebih mudah mengantisipasi konflik dan

mengambil langkah-langkah yang diperlukan untuk menyelesaikan konflik agar konflik tidak menjadi disfungsional. Diantara penyebab konflik yang seringkali menjadi pemicu terjadinya konflik disfungsional adalah :

1. Adanya kepribadian yang saling bertentangan
2. Adanya sistem nilai yang saling bertentangan
3. Adanya tugas yang batasannya kurang jelas dan sering kali bersifat tumpang tindih
4. Adanya persaingan yang tidak fair
5. Adanya persaingan yang diberi fasilitas yang sangat terbatas (tidak cukup)
6. Proses komunikasi yang tidak tepat
7. Adanya tugas yang saling bergantung satu sama lain.
8. kompleksitas organisasi yang cukup tinggi
9. Adanya kebijakan-kebijakan yang kurang jelas dan tidak dapat diterima secara rasional
10. Adanya berbagai tekanan yang cukup besar
11. Adanya keputusan yang dibuat berdasarkan kolektif. Dalam hal ini umumnya kelompok mayoritas yang mempunyai dominan
12. Adanya keputusan yang dibuat berdasarkan konsensus
13. Adanya harapan yang sangat sulit untuk dipenuhi
14. permasalahan dilematis yang sangat sulit untuk dipecahkan

#### **7.2.8 Hubungan Intensitas Konflik dan Hasil**

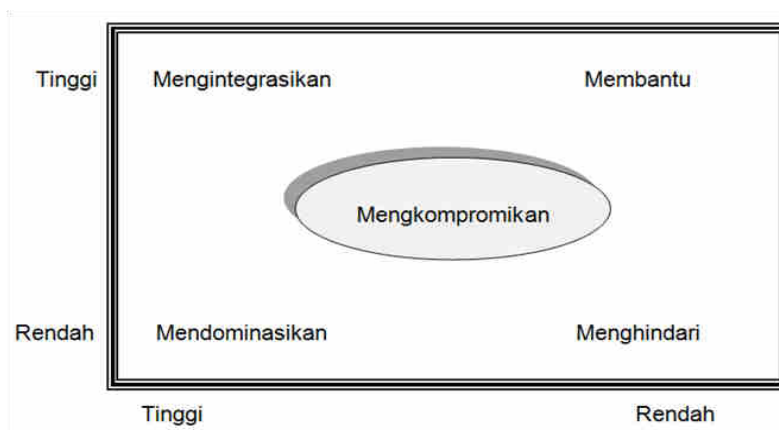
Konflik tidak mungkin dilenyapkan di dalam organisasi akan tetapi konflik dikenal baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Secara langsung, konflik dapat dikenali manakala pihak yang melakukan konflik menampakkan diri kepermukaan maka konflik sangat sulit dikenali, akan tetapi yang perlu disadari bahwa konflik pasti ada di dalam organisasi manapun. Hubungan antara konflik dengan keluaran (output) digambarkan dalam grafik berikut :



Gambar 7.1 Hubungan Intensitas Konflik Dan Hasil

### 7.2.9 Cara Penanganan Konflik

Setiap kecenderungan menangani konflik hanya pada konflik disfungsional dan untuk konflik fungsional cenderung dibiarkan semakin berkembang. Selama rentang waktu yang cukup lama telah banyak cara-cara yang dikembangkan untuk menangani konflik. Diantaranya cara penanganan yang ditemukan oleh Afzalur Rahman yang kemudian model ini dikenal dengan model Afzalur Rahman yang dituangkan dalam gambar berikut :



Gambar 7.2 Cara Penanganan Konflik

- **Mengintegrasikan**

Dengan cara ini pihak yang berkepentingan dapat konfrontasikan untuk mengidentifikasi permasalahan, mengumpulkan berbagai alternatif dan memilih cara menyelesaikan masalah terbaik. Cara ini sangat cocok manakala konflik terbentuk karena adanya salah pengertian.

- **Membantu**

Pihak yang membantu mengabaikan kepentingannya sendiri guna memuaskan kepentingan pihak lain. Gaya ini sering dinamakan memperhalus atau memperkecil konflik.

- **Mendominasi**

Dalam gaya ini akan dipaksakan kepada pihak yang konflik mengakui kemenangan atau kekalahannya secara jantan dan sehat. Gaya ini sesuai digunakan untuk memaksa pihak yang terlibat untuk mengakui kemenangan atau kekalahannya. Cara ini dijumpai ketika perang dunia II berakhir. Pihak yang menang dan yang kalah dapat memposisikan dirinya. Cara ini biasanya menggunakan pendekatan formal oleh pihak yang mempunyai posisi dominan.

- **Menghindar**

Jika ada pihak yang berkonflik maka salah satu caranya adalah menghindarkan diri dari konflik tersebut. cara ini digunakan agar wilayah konflik tidak semakin luas.

- **Kompromi**

Jika konflik dilakukan oleh pihak yang terkait tersebut mempunyai posisi sama kuat dan masing-masing tidak mau mengalah maka langkah yang paling tepat adalah mengkompromikan pihak yang berkonflik tersebut. Masing-masing akan mempunyai keuntungan melalui jalan kompromi ini. Sedangkan Steven P Robin menambahkan kompetisi dan kolaborasi. Dalam penyelesaian kompetisi ini konflik dibiarkan dan justru dipertandingkan sehingga ada pihak yang menang dan pihak yang kalah. Misal dalam suatu organisasi olah raga yang mempunyai banyak klub, maka jika antar klub terdapat konflik maka konflik tersebut dibina dan dipelihara hingga berlarut-

larut kemudian dipertandingkan sehingga daripadanya akan diperoleh rangking. Dalam penyelesaian kolaborasi maka pihak yang berkonflik dibawa ke meja perundingan untuk menyelesaikan permasalahan mereka . mereka yang berkonflik disuruh untuk menyelesaikan sendiri apa yang menjadi keinginannya.

## **VIII. KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI**

### **8.1 Pengertian Kepemimpinan Dalam Organisasi**

Kepemimpinan dalam organisasi mencakup segala aspek yang sudah dijelaskan pada bab sebelumnya, didalamnya terdapat peran dari pemimpin dan sikap kepemimpinan yang harus dimiliki untuk mengatur organisasi tersebut, kepemimpinan tentu saja sangat penting bagi jalannya organisasi karena jika sebuah organisasi berjalan tanpa adanya unsure kepemimpinan yang baik dari anggotanya juga dari pemimpin organisasinya, maka setiap masalah yang muncul dalam berjalannya organisasi tersebut akan sulit untuk diselesaikan secara cepat dan efisien, yang mengakibatkan tujuan adanya organisasi tersebut terhambat dan kepuasan dari tercapainya tujuan tersebut persentasenya sangatlah rendah. Karakteristik pemimpin sukses terdiri dari :

- Cerdas
- Terampil secara konseptual
- Kreatif
- Diplomatis dan taktis
- Lancar berbicara
- Memiliki pengetahuan ttg tugas kelompok
- Persuasive
- Memiliki keterampilan sosial

Sedangkan Robins (1996) mengatakan bahwa teori ini adalah teori yang mencari ciri-ciri kepribadian sosial, fisik atau intelektual yang membedakan pemimpin dan yang bukan pemimpin.

Fungsi – Fungsi Kepemimpinan dalam organisasi sebagai berikut :

- Menyampaikan Informasi
- Memberikan Perintah
- Mendelegasikan wewenang
- Memberikan motivasi
- Menerima Umpan balik
- Mengkoordinasikan manusia dan pekerjaan

- Melakukan Pengendalian
- Mitos Mengenai Kepemimpinan Organisasi

## **8.2 Implementasi kepemimpinan dalam organisasi**

- Penerapan Teori Kepemimpinan Dalam Organisasi

Herzberg berpendapat bahwa ada dua faktor yang mempengaruhi perilaku manusia didalam organisasi. Teori dua faktor (Two Factors Theory) dari Herzberg mengemukakan bahwa faktor pertama adalah faktor yang dapat menyebabkan kepuasan manusia bekerja dan faktor yang kedua adalah faktor yang menyebabkan ketidakpuasan bekerja.

*Faktor pertama* disebut motivator atau pembawa kepuasan yaitu meliputi : (1) Prestasi, (2) Rekognisi, (3) Pekerjaan itu sendiri, (4) Tanggung jawab, (5) Kesempatan untuk meningkatkan karir, (6) Insentif yang baik. *Faktor kedua* disebut Hygiene atau pembawa ketidakpuasan yaitu meliputi : (1) Hubungan interpersonal dengan bawahan, (2) Hubungan interpersonal dengan atasan, (3) Hubungan interpersonal dengan rekan kerja, (4) Supervisi teknis, (5) Kebijakan dan administrasi, (6) Kondisi kerja, (7) Kehidupan pribadi.

Maslow membagi kebutuhan manusia kedalam lima tingkatan yaitu kebutuhan fisik, kebutuhan rasa aman , kebutuhan rasa cinta dan rasa serta, kebutuhan akan harga diri, dan kebutuhan aktualisasi diri.

Moorhead dan Griffin (1992) memandang kepemimpinan sebagai suatu proses dan sebagai suatu sifat. Sebagai suatu proses, kepemimpinan adalah mempergunakan pengaruh untuk mengarahkan dan mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan anggota organisasi dalam mencapai tujuan organisasi, yang dilakukan tanpa paksaan. Sedangkan sebagai suatu sifat, kepemimpinan adalah sekumpulan karakteristik tertentu yang harus dimiliki oleh seseorang untuk mempengaruhi orang lain.

Sujak (1990) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan suatu tindakan seseorang atau kelompok orang untuk mencapai tujuan seseorang atau sekelompok orang, untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu. Kepemimpinan merupakan salah satu aspek manajerial dalam



kehidupan organisasi yang merupakan proses kunci karenanya, kepemimpinan seorang manajer berperan sebagai penyelaras dalam proses kerjasama antar manusia dan organisasinya.

- **Struktur Organisasi Dan Kelengkapannya**

Organisasi adalah suatu satuan sosial yang dikoordinasi dengan sengaja, terdiri dari dua atau lebih orang yang secara kontinyu melakukan aktivitas-aktivitasnya untuk mencapai tujuan-tujuan umum atau tujuan-tujuan khusus (Robbins, 1993). Untuk melakukan fungsinya dengan baik suatu organisasi harus mempunyai kelengkapan-kelengkapan didalamnya. Struktur organisasi merupakan salah satu kelengkapan dalam organisasi untuk mengkoordinasikan dan mengontrol kegiatan-kegiatan yang dilakukan para anggota organisasi. Struktur organisasi memiliki tiga komponen, yaitu kompleksitas, formalitas, dan sentralisasi.

Kompleksitas dimaksudkan sebagai suatu keadaan dimana kegiatan-kegiatan dalam organisasi dipisah-pisahkan. Pemisahan tersebut dilakukan berdasarkan perbedaan antara satu unit dengan unit lainnya, misalnya dalam hal orientasi para anggota, sifat atau ciri pekerjaan yang dilakukan, dan tingkat pendidikan dan latihan yang dimiliki. Formalisasi mengandung arti diterapkannya aturan-aturan maupun prosedur di dalam organisasi, kaitannya dengan standarisasi pekerjaan dalam organisasi. Sentralisasi bisa diartikan sebagai pemusatan sistem pengambilan keputusan. Jika seorang manajer puncak membuat keputusan-keputusannya tanpa ada input dari bawahannya, maka organisasi tersebut memiliki sentralisasi. Sedangkan desentralisasi dimaksudkan sebagai sistem pengambilan keputusan yang melibatkan jenjang-jenjang dibawahnya.

Suatu organisasi yang memiliki derajat kompleksitas, formalisasi, dan desentralisasi yang tinggi disebut sebagai organisasi yang mempunyai struktur organisasi mekanistik, atau struktur formal. Jika derajat kompleksitas, formalisasi dan sentralisasi yang dimiliki rendah, organisasi tersebut memiliki struktur organik atau struktur informal.

#### **A. Organisasi Formal**

Untuk mencapai tujuannya, sebuah organisasi akan menggunakan

dua macam struktur, yaitu struktur formal dan struktur informal. Struktur formal merupakan landasan bagi semua kegiatan, sedangkan struktur informal merupakan hubungan antar pribadi yang juga akan mempengaruhi jalannya kegiatan perusahaan secara keseluruhan. Organisasi formal dicirikan dengan adanya suatu tanggung jawab dan wewenang resmi yang dipegang oleh pejabat yang berkuasa, adanya prosedur resmi dalam mekanisme pengambilan keputusan yang menyangkut kepentingan organisasi, dan adanya standar dalam setiap pekerjaan yang dilakukan.

Manajemen dalam organisasi formal mengembangkan struktur organisasinya dengan menggariskan berbagai tanggung jawab, wewenang, tanggung gugat karyawan, yang bertugas membantu.

Tanggung jawab adalah kewajiban untuk mengawasi penyelesaian tugas (Downey dan Erickson, 1992), sedangkan wewenang didefinisikan sebagai hak untuk memaksa orang lain melakukan sesuatu, sehingga wewenang memungkinkan pemberian perintah kepada orang lain agar dilaksanakan secara eksplisit. Wewenang merupakan turunan dari tanggung jawab.

Tanggung gugat (*accountability*) berkaitan dengan keadaan seseorang dimana dia bisa minta pertanggungjawaban sehubungan dengan prestasi kerjanya. Pengertian tanggung gugat berkaitan dengan imbalan bagi perilaku yang merugikan. Seperti halnya wewenang, tanggung gugat juga merupakan turunan dari tanggung jawab.

Sebuah organisasi formal, dengan tanggung jawab, wewenang, dan tanggung gugat yang dimilikinya secara resmi, dapat menggunakan tahap-tahap kematangan organisasi dalam menentukan pola kepemimpinan yang efektif, dengan berpedoman pada teori daur hidup Hersey dan Blanchard (1992).

Pola kepemimpinan yang efektif untuk digunakan pada organisasi formal dengan tingkat kematangan rendah adalah pola kepemimpinan *telling*, yaitu pola kepemimpinan tinggi perilaku tugas dan rendah hubungan antar manusianya. Organisasi formal dengan tingkat kematangan sedang lebih efektif jika menggunakan pola kepemimpinan *selling* dan *participating*.

*Selling* efektif pada ingkat kematangan sedang cenderung rendah, sedangkan *participating* akan efektif digunakan pada tingkat kematangan sedang cenderung tinggi.

Organisasi formal dengan tingkat kematangan tinggi, memerlukan pola kepemimpinan delegating. Sumberdaya yang dimiliki mempunyai karakter memiliki ketrampilan dan kemauan untuk berusaha, sehingga seorang pemimpin dan kemauan untuk berusaha, sehingga seorang pemimpin pada tingkat kematangan tinggi tersebut tidak perlu terlalu banyak mencampuri urusan bawahannya dalam pelaksanaan tugasnya maupun dalam perilaku hubungannya.

### **B. Organisasi Informal**

Organisasi informal adalah jaringan hubungan pribadi dan sosial tetapi timbul secara spontan pada saat orang-orang berhubungan satu dengan yang lain (Davis dan Newman, 1993). Organisasi formal tidak dibentuk dengan sengaja sebagai pelengkap organisasi formal, tetapi muncul dengan sendirinya sebagai akibat dari adanya interaksi antar manusia dalam organisasi formal. Oleh karena itu organisasi informal lebih berorientasi kepada orang-orang dan hubungan mereka, sedangkan organisasi formal lebih menekankan pada wewenang resmi dan tanggung jawab. Secara umum perbedaan antara organisasi formal dan informal dapat dilihat pada Tabel 7.1.

Tabel 7.1. Perbedaan Organisasi Formal dan Informal, Ditinjau Dari Lembaga dan Hubungan Antar Anggota.

<b>Aspek</b>	<b>Formal</b>	<b>Informal</b>
Status	Resmi	Tidak Resmi
Penekanan	Wewenang, Tanggung Jawab	Kuasa, Politik
Kuasa	Jabatan	Orang, Hubungan
Sifat	Lembaga	Pribadi
Pendelegasian	Oleh Pimpinan	Oleh Kelompok

*Sumber : Davis dan Newman (1993)*

Organisasi informal terutama yang berkepentingan dengan kegiatan

manusia ketika mereka melakukan fungsi kerjanya. Organisasi informal merupakan suatu organisasi yang berkepentingan dengan hubungan antar pribadi diantara anggota organisasi yang menyangkut emosi, perasaan, dan organisasi ini dapat mempengaruhi keefektifan organisasi formal (Downey dan Erickson, 1992). Organisasi informal cenderung berukuran lebih kecil daripada organisasi formal, dan bagi pemimpin yang bisa memanfaatkan organisasi ini akan mengarahkan bawahannya pada tingkat produktivitas yang tinggi. Organisasi informal memberikan kesempatan pada manajer untuk mengadakan pendekatan informal terhadap bawahannya diluar sistem kelembagaan yang berlaku. Pemimpin yang memanfaatkan organisasi informal yang positif, yang disebut dengan organisasi penyokong akan memperoleh manfaat tambahan yang diinginkan, yaitu struktur organisasi formal yang lebih produktif (Downey dan Erickson, 1992).

Para pemimpin kelompok informal timbul karena berbagai alasan. Alasan-alasan tersebut adalah usia, senioritas, kompetensi, teknis, lokasi kerja, keleluasaan bergerak disekitar wilayah kerja dan kepribadian yang tanggap, seseorang bisa menjadi anggota satu kelompok sekaligus anggota bagi kelompok lain yang berbeda.

Dalam satu kelompok seringkali ditemukan pemimpin informal yang lebih dari satu orang, akan tetapi selalu ada satu orang pemimpin utama yang lebih berpengaruh. Organisasi informal merupakan sumber pemimpin potensial, meski pemimpin dalam organisasi formal belum tentu mampu menjadi pemimpin dalam organisasi formal, karena adanya tanggung jawab resmi dan wewenang manajemen yang berbeda.

Menghadapi sebuah organisasi informal dalam organisasi, seorang manajer organisasi formal harus bersikap mendukung keberadaan organisasi tersebut, dalam arti tidak membuat organisasi yang dipimpinnya sebagai organisasi tandingan. Seringkali terjadi bahwa pemimpin dalam organisasi informal akan lebih berpengaruh terhadap anak buah dibandingkan dengan pemimpin resmi (formal). Organisasi informal yang diabaikan oleh seorang pemimpin akan mengakibatkan anggotanya menjadi kurang luwes dan mereka dapat menghabiskan lebih banyak waktunya untuk kegiatan yang

bertentangan dengan tujuan organisasi (Downey dan Erickson, 1992).

### **8.3 Efektifitas Pola Kepemimpinan dan Produktivitas Kerja**

#### **☑ Kepemimpinan**

Kepemimpinan adalah aktivitas mempengaruhi orang-orang untuk berusaha mencapai tujuan kelompok secara sukarela (Terry *dalam* Hersey dan Blanchard, 1992). Hersey dan Blanchard (1992) menyimpulkan proses kepemimpinan (K) sebagai fungsi pemimpin (P), pengikut (p), dan variabel situasional lainnya (s), yang dinyatakan sebagai suatu fungsi :

$$K = f ( P, p, s )$$

Moorhead dan Griffin (1992) memandang kepemimpinan sebagai suatu proses dan sebagai suatu sifat. Sebagai suatu proses, kepemimpinan adalah mempergunakan pengaruh untuk mengarahkan dan mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan anggota organisasi dalam mencapai tujuan organisasi, yang dilakukan tanpa paksaan. Sedangkan sebagai suatu sifat, kepemimpinan adalah sekumpulan karakteristik tertentu yang harus dimiliki oleh seseorang untuk mempengaruhi orang lain. Sujak (1990) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan suatu tindakan seseorang atau kelompok orang untuk mencapai tujuan seseorang atau sekelompok orang, untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu.

Kepemimpinan merupakan salah satu aspek manajerial dalam kehidupan organisasi yang merupakan proses kunci karenanya, kepemimpinan seorang manajer berperan sebagai penyelaras dalam proses kerjasama antar manusia dan organisasinya. Setiap negara mempunyai pola kepemimpinan yang efektif untuk diterapkan secara umum pada masyarakatnya, yang sesuai dengan budaya kerja yang dimiliki masing-masing negara.

Jadi, suatu pola kepemimpinan yang efektif tidak sama untuk setiap negara, dan tidak ada satu pola kepemimpinan efektif mutlak untuk diterapkan pada setiap tempat dan pada semua situasi. Hal itu disebabkan perubahan yang dilakukan oleh anak buah akan tergantung pada berbagai kondisi yang melatarbelakangi, juga pada budaya kerja yang dimiliki oleh

suatu kelompok atau suatu organisasi. Disamping itu lingkungan ekonomi,

Tabel 7.2 Pola Kepemimpinan dan Budaya Kerja di Beberapa Negara

<b>N e g a r a</b>	<b>Budaya Kerja</b>	<b>Pola Kepemimpinan Efektif</b>
Barat	Individualistik	Kharismatik, Berwawasan Luas dan maju
Jepang	Kolektif	Kolektif
India	Paternalistik ( <i>Benevolent Paternalism</i> )	<i>Nurturant Task Leadership</i>
Indonesia	Keluargaan	Kepemimpinan Pancasila

Sumber : Irianto, 1992

politik serta kebijaksanaan pemerintah dalam suatu bangsa yang mempunyai sasaran dan prioritas pembangunan yang berbeda menyebabkan pola kepemimpinan yang harus diterapkan juga berbeda. Meskipun budaya kerja antar kelompok atau antar organisasi tidak dapat disamakan secara persis, tetapi secara umum budaya kerja yang dimiliki oleh kelompok –kelompok dalam suatu negara relatif sama.

#### ☑ **Produktivitas Kerja dan Faktor Yang Mempengaruhi**

Produktivitas merupakan salah satu tolok ukur efektifitas suatu organisasi pada tingkat individu, kelompok, dan organisasi (Robbins, 1993). Jika seorang pemimpin mempunyai pengaruh yang dominan dalam perubahan-perubahan yang terjadi dalam organisasi, maka fluktuasi tingkat produktivitas yang terjadi pada bawahan akan dipengaruhi juga oleh pemimpin. Produktivitas merupakan faktor yang sangat penting dalam mempertahankan dan mengembangkan keberhasilan aktivitas suatu organisasi / perusahaan (Ravianto, 1990). Produktivitas yang rendah merupakan pencerminan dari organisasi atau perusahaan yang memboroskan sumberdaya yang dimiliki. Hal ini berarti bahwa pada akhirnya perusahaan atau organisasi tersebut kehilangan daya saing, dan dengan demikian akan mengurangi skala aktivitas usahanya. Produktivitas yang rendah dari banyak organisasi atau perusahaan akan menurunkan pertumbuhan industri dan ekonomi suatu bangsa secara menyeluruh.

Tabel 7.3 Pengaruh Produktivitas Perusahaan Terhadap Perekonomian Nasional

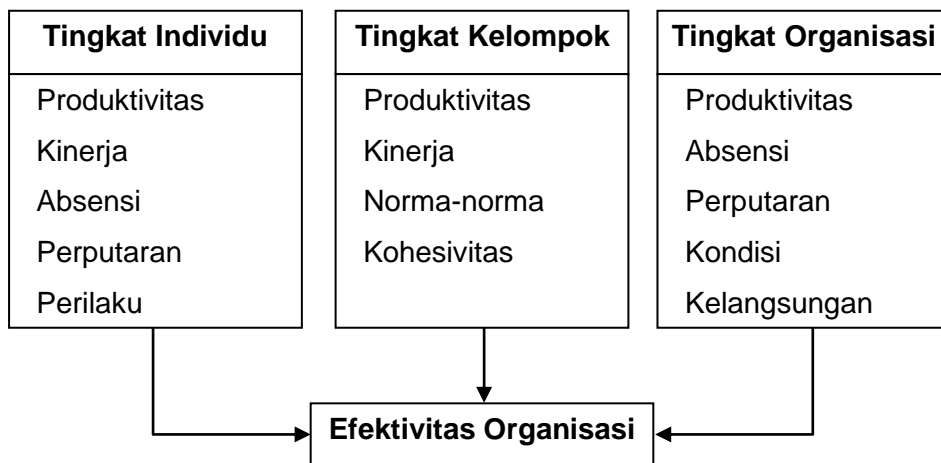
Produktivitas	Dampak Terhadap Perekonomian Nasional			
Tinggi	Penggunaan Sumberdaya secara efisien	Superioritas dalam persaingan pasar	Perkembangan dan pertumbuhan ekonomi	Perwujudan kesejahteraan sosial
Rendah	Pemborosan penggunaan sumberdaya	Kalah dalam persaingan	Perlambatan ekonomi	Ketidakstabilan sosial

Sumber : Ravianto (1990)

Para pakar produktivitas di banyak Negara sependapat bahwa produktivitas merupakan kunci pendorong vitalitas dan pertumbuhan nasional suatu bangsa (Ravianto, 1990). Mereka juga sepaham bahwa mutu kehidupan suatu bangsa tidak ditentukan oleh kekayaan sumberdaya alamnya melainkan oleh tingginya produktivitas masyarakatnya.

Tingkat produktivitas seseorang berkaitan erat dengan motivasi yang dimilikinya dalam melaksanakan pekerjaan. Berdasarkan teori motivasi Maslow, tingkat motivasi seseorang berkaitan dengan tingkat kedewasaan yang ditentukan oleh tahap-tahap kebutuhannya. Juga dalam suatu organisasi, tingkat motivasi yang dimiliki pegawai akan ditentukan oleh tingkat kedewasaan kelompok dalam organisasi tersebut. Pola kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin akan meningkatkan motivasi bawahan untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik. Jika pola kepemimpinan yang diterapkan sesuai dengan tahapan kedewasaan pegawainya.

Moorhead dan Griffin (1993) menyatakan bahwa terdapat tiga tingkatan dalam menilai keefektifan organisasi yaitu tingkat individu, kelompok dan organisasi. Aspek-aspek keluaran / output yang digunakan dalam menilai efektifitas yang dicapai ditunjukkan pada Gambar 8.1



Gambar 8.1 Produktivitas Sebagai Tolok Ukur Efektifitas Organisasi  
(Moorhead dan Griffin, 1992)

Pada tingkat individu, output yang menjadi indikator keefektifan kerjanya adalah produktivitas, kinerja, absensi, perputaran, perilaku dan tingkat stresnya. Keefektifan kerja pada tingkat kelompok dilihat dari produktivitas kelompok, kinerja, norma-norma yang dianut dan kohesivitas inter dan antar kelompok. Produktivitas absensi, perputaran, kondisi keuangan, kelangsungan hidup dan kepuasan kerja merupakan indikator efektifitas kerja organisasi. Akumulasi dari efektifitas kerja individu, kelompok dan organisasi secara keseluruhan menghasilkan efektifitas organisasi yang tinggi. Jadi produktivitas merupakan komponen yang menjadi indikator efektifitas organisasi, baik pada tingkat individu, kelompok, maupun tingkat organisasi.

Produktivitas didefinisikan oleh Dewan Produktivitas Nasional RI sebagai Berikut (Ravianto, 1990) :Produktivitas mengandung pengertian perbandingan atau rasio antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumberdaya yang digunakan.Produktivitas tenaga kerja mengandung pengertian yaitu perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja per satuan waktu.

Tingkat produktivitas dipengaruhi oleh berbagai faktor.Produktivitas



kerja merupakan fungsi dari motivasi, kecakapan, kepribadian, peran, dan kepenatan kerja seseorang (Munandar *dalam* Ravianto, 1990) :

**Produktivitas Kerja = f (Motivasi ; Kecakapan ; Kepribadian ; Peran - Kepenatan)**

Komponen-komponen dalam kepribadian yang berpengaruh kuat terhadap produktivitas kerja seseorang mencakup penampilan, ketrampilan, etika, sikap dan disiplin kerja seseorang. Rendahnya tingkat ketrampilan, etika, sikap, dan disiplin seseorang akan tercermin pada hasil kerjanya yang dibawah standar, atau mutu pekerjaannya yang kurang baik. Semakin tinggi tingkat yang dimiliki dalam setiap komponen, semakin tinggi tingkat produktivitas seseorang.

**"The Right Man In The Right Place "** merupakan salah satu pedoman penempatan tenaga kerja dalam perusahaan atau organisasi, karena faktor penempatan tenaga kerja akan berpengaruh pada tingkat produktivitas seseorang. Seseorang yang ditempatkan dalam pekerjaan yang tidak sesuai dengan tingkat pendidikan dan kemampuannya, mengakibatkan adanya pengangguran terselubung, yaitu seseorang tidak bekerja dengan sepenuhnya, sehingga produktivitas kerja yang dihasilkan akan relatif rendah. Salah penempatan bisa terjadi karena lemahnya manajemen organisasi yang bersangkutan, atau pemimpin tidak mengetahui gambaran tugas (**Job Description**) yang ada. Penyebab lain terhadap kesaahan penempatan tenaga kerja juga bisa disebabkan karena tidak sesuainya jenis pekerjaan yang ada dengan kualifikasi tenaga kerja yang bersangkutan.

#### ☒ **Motivasi dan Produktivitas Kerja**

Pengertian motivasi erat kaitannya dengan motif. Motif adalah sesuatu kekuatan yang terdapat dalam diri organisme yang membuat organisme tersebut bertindak atau berbuat (Walgito, 1968). Ada banyak istilah lain yang digunakan para ahli psikologi yang menunjukkan pengertian sama dengan motif, antara lain *need, valence, drive, desire, want*, dan sebagainya.

Atkinson *dalam* Steer dan Potter (1983) mendefinisikan motivasi

sebagai pengaruh-pengaruh langsung pada arah, kekuatan dan kelangsungan suatu tindakan. Wexley dan Yulk (1997) membatasi motivasi sebagai proses yang memberi arah dan tenaga pada tingkah laku.

Mc Clelland (1958) mengemukakan bahwa motivasi seseorang tersebut timbul karena adanya interaksi antara motif dengan faktor situasi yang dihadapinya. Motivasi adalah proses dinamis dalam diri individu untuk mencapai tujuan tertentu sebagai usaha perwujudan motif. Maslow menyatakan bahwa adanya kebutuhan akan menjadi motivator jika kebutuhan itu belum terpenuhi. Maslow menggolongkan kebutuhan manusia dalam sebuah hirarki sebagai berikut (Gambar 8.2)



Gambar 8.2 Hirarki Kebutuhan Maslow (Stoner, 1988)

Sumberdaya manusia yang berada pada tahap hirarki paling bawah, masih termotivasi untuk memenuhi kebutuhan biologisnya. Kebutuhan-kebutuhan yang tergolong sebagai kebutuhan biologis adalah makan, minum, tidur, berteduh,. Dengan demikian seorang pemimpin mengarahkan pola kepemimpinannya agar bawahan termotivasi untuk memenuhi kebutuhan ini, sehingga bawahan akan bekerja dengan produktivitas kerja yang tinggi.

Hirarki yang kedua mencakup kebutuhan rasa aman, keselamatan, rasa tentram, bebas dari rasa takut, mendapat pekerjaan dan adanya peraturan yang memberikan bimbingan serta pengarahan untuk bertindak.

Kebutuhan sosial mencakup rasa diterima (diakui) oleh masyarakat lingkungannya, cinta mencintai, afiliasi, rasa memiliki, dan kebutuhan social lainnya. Hirarki keempat dan kelima adalah kebutuhan akan penghargaan / status, prestasi dan kebutuhan akan perwujudan diri, dan pencapaian cita-cita diri.

Kebutuhan biologis akan dirasa dominan sampai kebutuhan tersebut dirasa cukup terpenuhi. Individu termotivasi untuk mencapai hirarki yang lebih tinggi jika kebutuhan pada hirarki di bawahnya sudah terpenuhi. Seorang pemimpin yang mampu memahami tahapan kebutuhan yang sedang dilalui oleh anak buahnya akan mengetahui motivasi yang dimiliki bawahan dalam melakukan pekerjaannya, sehingga pemimpin tersebut bisa mengarahkan pola kepemimpinannya untuk memotivasi bawahan.

Produktivitas kerja sumberdaya sangat dipengaruhi oleh motivasi kerjanya. Sutermeister *dalam* Hersey dan Blanchard (1992) menyatakan bahwa 90 % produktivitas tergantung pada unjuk kerja atau prestasi kerja sumberdaya manusianya, dan 10 % tergantung pada factor peralatan. Unjuk kerja manusianya sendiri, 80 – 90 % tergantung pada motivasi untuk bekerja, dan 10 – 20 % tergantung pada kemampuannya. Selanjutnya dikemukakan bahwa motivasi kerja itu sendiri 50 % tergantung pada kondisi social, 40 % tergantung pada kebutuhan-kebutuhan, dan 10 % tergantung pada kondisi fisik (Ravianto, 1990). Jadi motivasi berperan penting dalam untuk kerja seseorang. Dengan demikian, masalah yang dihadapi oleh seseorang pemimpin pada dasarnya adalah bagaimana meningkatkan motivasi karyawan, sehingga menghasilkan produktivitas kerja yang tinggi.

#### ☒ **Program Penghargaan Pada Karyawan**

Kiranya relevan untuk menekankan lagi dalam membahas teknik ini bahwa manusia berkarya tidak lagi untuk sekadar mencari nafkah, meskipun hal itu tetap penting melainkan sebagai wahana untuk mengangkat harkat dan martabatnya. Berarti untuk memuaskan kebutuhan (harga diri) antara lain melalui perolehan pengakuan dan penghargaan dari orang lain seperti atasan, rekan setingkat, dan bahkan para bawahan. Program dimaksud dapat mengambil berbagai bentuk, seperti promosi kenaikan pangkat,

kenaikan gaji, piagam penghargaan, dan program lain sejenis, termasuk upacara penghargaan itu diberikan.

Pengalaman banyak perusahaan menunjukkan, bahwa teori yang paling mendukung penggunaan teknik ini ialah “Teori Penguatan” . Seperti dimaklum, penguatan adalah cara yang digunakan oleh manajemen, baik untuk kepentingan penumbuhan keinginan para bawahan untuk mengulangi tindakan dan perilaku yang mendatangkan kesenangan, kebahagiaan, dan kenikmatan yang berarti penguatan positif maupun untuk meredam terulangnya perilaku dan tindakan yang berakibat pada sesuatu yang tidak menyenangkan, seperti penganan sanksi organisasi.

#### ☒ **Program Keterlibatan Karyawan**

Yang dimaksud dengan program ini ialah, suatu proses partisipatif untuk memanfaatkan seluruh kemampuan karyawan dan dimaksudkan untuk mendorong peningkatan komitmen demi keberhasilan perusahaan. Salah satu teknik dalam meningkatkan keterlibatan para karyawan ialah “manajemen Partisipatif”. Sebagai definisi dapat dikatakan bahwa, manajemen partisipatif berarti suatu proses di mana para bawahan pada tingkat dominant berbagai kekuasaan dengan para atasan langsung dalam pengambilan keputusan.

Meskipun teknik ini sering membuahkan hasil yang diharapkan, para manajer hendaknya jangan melihat penggunaan teknik ini sebagai “panasea” untuk menghilangkan berbagai penyakit organisasi seperti semangat kerja dan produktivitas yang rendah . Juga tidak mungkin diterapkan untuk semua situasi dan semua jenis organisasi. Agar teknik ini benar-benar efektif, manajemen perlu memperhatikan :

- a. Tersedianya cukup waktu bagi para karyawan untuk berpartisipasi
- b. Isu yang melibatkan para karyawan haruslah relevan dengan kepentingan mereka
- c. Para karyawan harus memiliki kemampuan intelektual, kemampuan teknis, dan keterampilan berkomunikasi, agar mampu memberikan kontribusi substansial
- d. Keterlibatan para karyawan didukung oleh budaya organisasi

*Keterlibatan dalam bentuk perwakilan* Keterlibatan para karyawan dapat mengambil berbagai bentuk seperti :

- a. Partisipasi melalui perwakilan, dalam arti para karyawan turut serta mengambil keputusan yang menyangkut organisasi melalui para karyawan tertentu yang ditunjuk sebagai wakil para karyawan sebagai keseluruhan.
- b. Dewan kehormatan yang berarti karyawan yang terpilih sebagai wakil para karyawan, duduk sebagai anggota suatu dewan.
- c. Keanggotaan dewan direksi, dalam arti ada wakil karyawan dalam jajaran direksi perusahaan yang mempunyai hak bersuara dalam proses pengambilan keputusan.

☒ **Program Imbalan Bervariasi**

Yang dimaksud dengan program imbalan bervariasi ialah, berbagai cara yang digunakan oleh organisasi untuk menambah penghasilan karyawan, imbalan ini tergantung pada kinerja individual dan organisasi termasuk diantaranya :

1. Pemberian imbalan kepada karyawan berdasarkan satuan produk yang dihasilkannya. Berarti makin banyak unit produk yang dihasilkan oleh seseorang, semakin besar pula penghasilannya.
2. *Rencana pembagian keuntungan*, Dalam praktek hal ini berarti bahwa jika perusahaan berhasil meraih keuntungan melebihi sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, misalnya permulaan tahun, kelebihan itu dibagikan kepada karyawan, dengan mendahulukan mereka yang satuan kerjanya memberikan kontribusi yang paling menonjol. Teknik ini berkaitan erat dengan pemilikan saham karena makin banyak jumlah saham yang dimiliki oleh seseorang, makin besar pula porsinya dalam keuntungan yang dibagi itu.
3. *Pembagian nilai lebih*, Maksudnya ialah , jika satu kelompok kerja berhasil meningkatkan hasil kerjanya berdasarkan anggaran yang telah dialokasikan untuk menghasilkan produk tertentu, dan dengan demikian memperoleh keuntungan yang lebih besar, nilai lebih

adalah yang dibagi kepada kelompok kerja yang menghasilkan nilai lebih tersebut. Atau bila karena berlakunya “system saran” dalam organisasi menjadikan kinerja perusahaan meningkat dengan diterapkannya saran tertentu, hasil peningkatan itulah yang dibagi. Perlu dicatat, bahwa perbedaan pembagian keuntungan dan pembagian nilai lebih terletak pada siapa yang menikmatinya. Pembagian keuntungan dinikmati oleh individu, sedangkan pembagian nilai lebih dinikmati oleh kelompok kerja. Hasil tambahan penggunaan teknik ini ialah terdorongnya pertumbuhan semangat kerja kelompok dan tidak menonjolkan kemampuan individual.

#### ☒ **Rencana Pemberian Imbalan Berdasarkan Ketrampilan**

Dasar penyusunan rencana ini ialah, pemikiran bahwa ketrampilan para karyawan dalam organisasi berbeda dari satu orang ke orang lain. Karena itu, para karyawan yang memiliki berbagai ketrampilan, yang pada gilirannya memungkinkan mereka melakukan banyak hal dan menyelesaikan banyak jenis pekerjaan, pantas diberikan imbalan yang lebih banyak pula. Penggunaan teknik ini dimaksudkan untuk mendorong para karyawan agar selalu menambah jenis ketrampilannya dan memutakhirkan ketrampilan tersebut. Dengan demikian mereka mampu melakukan tugas-tugas yang beraneka ragam dan siap menghadapi tuntutan tugas baru, karena antara lain lajunya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta situasi baru yang dihadapi oleh organisasi, misalnya adanya strategi baru dan kondisi lingkungan baru.

Dari penjelasan di muka tersebut terlihatlah bahwa teori motivasi yang sangat mendukung teknik ini ialah teori “ERG” dari Aldefer dan teori “Tiga Kebutuhan” yang dikemukakan oleh David Mc. Celland.

#### ☒ **Manfaat Yang Fleksibel**

Salah satu perkembangan yang terjadi dalam manajemen sumberdaya manusia ialah makin dirasakan pentingnya penciptaan dan penerapan system imbalan yang efektif. Seperti dimaklumi pendekatan yang kini populer ialah “ pendekatan kafetaria” .Pendekatan kafetaria berarti

bahwa perusahaan memberikan dua jenis imbalan.

- a. Yaitu imbalan yang tradisional diperoleh karyawan seperti upah, atau gaji, tunjangan jabatan, tunjangan istri, tunjangan anak, tunjangan biaya hidup, bonus, penghasilan karena pembagian keuntungan, dan penambahan penghasilan karena pembagian karena nilai lebih. Jenis penghasilan ini tidak fleksibel karena sudah tercantum dalam perjanjian kerja antara seorang karyawan dan perusahaan, asal saja karyawan melaksanakan tugasnya dengan baik. Hanya jumlahnya yang mungkin bervariasi. Intinya ialah isi amplop gaji yang dibawa pulang pada setiap akhir bulan .
- b. Imbalan berupa bantuan dan jasa-jasa perusahaan yang meskipun tidak mempertebal amplop gaji yang dibawa pulang pada setiap akhir bulan, akan tetapi meringankan beban financial para karyawan kalau mau memanfaatkan jasa dan bantuan tersebut. Cara ini disebut fleksibel karena para karyawan tidak harus memanfaatkannya, tetapi tersedia jika mau memanfaatkan tawaran dari perusahaan itu.

Keseluruhan pembahasan tentang aplikasi teori motivasi dan teknik-tekniknya menunjukkan dengan jelas benarnya “rumus” yang mengatakan bahwa, agar efektif dalam mengubah perilaku dan meningkatkan produktivitas kerja, teori, dan teknik motivasi yang digunakan oleh para manajer harus disesuaikan dengan tujuan, harapan, cita-cita, keinginan, dan kebutuhan para bawahannya secara individual. Serta tidak menggunakan pendekatan generalisasi, seolah-olah efektif tidaknya suatu teknik motivasi digunakan sama bagi semua orang dalam organisasi atau bagi seseorang dalam semua kondisi.

Dengan ini nampak bahwa aspek motivasional sangatlah penting mendapat perhatian dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja para anggota dan seluruh komponen organisasi. Akan tetapi, upaya tersebut akan lebih menjamin keberhasilan apabila disertai pula dengan manajemen sumberdaya manusia yang tepat.

## **8.4 Peranan Pemimpin dalam Pengawasan dan Pengendalian**

### **8.4.1 Makna Pengawasan Sumberdaya Manusia**

Pengawasan sumber daya manusia. Yang di maksudkan dengan pengawasan sumber daya manusia di sini adalah bagaimana pihak manajemen mengadakan pengamatan atas :

- a. jumlah sumber daya alam manusia yang ada dalam organisasi.
- b. Jumlah sumber daya manusia yang benar benar di butuhkan organisasi
- c. Jumlah pasaran sumber daya manusia yang ada dan memungkinkan.
- d. Kualitas sumber daya manusia yang kita miliki dan yang ada di pasaran tenaga kerja
- e. Kemampuan individual setiap sumber daya manusia dalam irganisasi.
- f. Upaya peningkatan kemampuan kemampuan sumber daya manusia dalam organisasi.
- g. Semangat kerja dan sebagainya.

Semua ini harus di amati dengan penuh perhatian untuk memungkinkan tercapainya efisiensi dan efektivitas pengelolaan organisasi. Dalam hal ini tetap diperhatikan aspek “manusiawi”-nya pada batas batas kewajaran atau pada batas “proporsionalitas” tepat, khususnya dalam rangka hubungan perburuhan pancasila.

### **8.4.2 Ketentuan-ketentuan Standar**

Dalam memperhatikan berbagai aspek yang perlu di perhatikan dalam rangka pengawasan sumber daya manusia tersebut tadi, maka perlu sekali adanya ketentuan ketentuan standar dalam berbagai aspek tadi sebagai pedoman tolak ukur. Tolok ukur semacam ini penting sekali untuk memungkinkan sasaran sasaran yang di inginkan pada setiap aspek tadi dicapai dengan baik dan terkendali. Ketentuan ketentuan standar tadi dapat berbagai macam antara lain :

- a. berapa jumlah personel yang harus ada dalam organisasi/ perusahaan yang bersangkutan untuk dapat mencapai sasaran yang ingin di capai organisasi/ perusahaan.
- b. kualitas kemampuan manusia atau tenaga kerja yang bagaimana harus mengisi berbagai bagian dalam organisasi tersebut, dengan



segala jenis latar belakang pendidikannya.

- c. sasaran sasaran apa saja pada tiap bagian yang ingin di capai dan bagaimana keterkaitan antara bagian bagian tersebut, sehingga mencapai sasran organisasi dapat secara sistematis dicapai.
- d. bagaimana pola karir dari para karyawan dalam organisasi, yang akan berpengaruh pada upayanya peningkatan prestasi kerja dan sebagainya.

Hal itu perlu secara jelas diketahui oleh para karyawan, sehingga akan memperlancar pelaksanaan pengendalian aktivitas dalam organisasi / perusahaan.

### **8.5 Pengendalian Sumberdaya Manusia**

Telah dikemukakan di atas bahwa proses pengendalian akan berjalan lebih lancar apabila telah ada suatu tolak ukur sebagai salah satu pedoman pengendalian. Mulai dari perencanaan tenaga kerja sampai dengan pemberhentian karyawan dalam organisasi, dengan demikian dapat dikendalikan sebaik baiknya Tujuan pengendalian. Tujuan pengendalian sumber daya manusia dalam organisasi/ perusahaan., kiranya jelas, yakni jumlah, kualitas, kemampuan, keterampilan dan disiplin manusia di dalam organisasi yang bersangkutan benar benar sesuai dengan yang diharapkan organisasi yang bersangkutan.dengan demikian dapat diharapkan sasaran dan/atau tujuan organisasi dapat dicapai tanpa banyak penyimpangan yang berarti, bahkan sesuai aturan aturan yang ada. Di sinilah pentingnya adanya tolak ukur sebagai pedoman pengukuran untuk penilaian atau pengendalian sumber daya manusia dalam organisasi.

## **IX. PENGERTIAN MOTIVASI DALAM KEPEMIMPINAN**

### **9.1 Pengertian Motivasi**

Perkataan MOTIVASI adalah berasal dari pada perkataan Bahasa Inggris - "MOTIVATION". Perkataan asalnya ialah "MOTIVE" yang juga telah dipinjam oleh Bahasa Melayu / Bahasa Malaysia kepada MOTIF, yakni bermaksud TUJUAN. Di dalam surat kabar, kerap pemberita menulis ayat "motif pembunuhan". Perkataan motif di sini boleh kita fahami sebagai sebab atau tujuan yang mendorong sesuatu pembunuhan itu dilakukan. Jadi, ringkasnya, oleh kerana perkataan motivasi adalah bermaksud sebab, tujuan atau pendorong, maka tujuan seseorang itulah sebenarnya yang menjadi penggerak utama baginya berusaha keras mencapai atau mendapat apa juga yang diinginkannya sama ada secara negatif atau positif.

Motivasi dapat diartikan sebagai kekuatan ( energy ) seseorang yang dapat menimbulkan tingkat persistensi dan estusiasmenya dalam melaksanakan suatu kegiatan, baik yang bersumber dari dalam diri individu itu sendiri (motivasi intrinsik ) maupun dari luar individu (motivasi ekstrinsik ). Dalam konteks Studi psikologi, Abin Syamsuddin Makmun ( 2003 ) mengemukakan bahwa untuk memahami motivasi individu dapat dilihat dari beberapa indicator, diantaranya :

- 1 Durasi kegiatan
- 2 Frekuensi kegiatan
- 3 Presistensi pada kegiatan
- 4 Ketabahan, keuletan dan kemampuan dalam menghadapi rintangan dan kesulitan
- 5 Devosi dan pengorbanan untuk mencapai tujuan
- 6 Tingkat aspirasi yang harus dicapai dengan kegiatan yang dilakukan
- 7 Tingkat kualifikasi prestasi atau produk ( out put ) yang dicapai dari kegiatan yang dilakukan
- 8 Arah sikap terhadap sasaran kegiatan

## **9.2 Teori-teori Motivasi**

Untuk memahami tentang motivasi, kita akan bertemu dengan beberapa teori tentang motivasi, antara lain :

### **1 Teori Abraham H.Maslow ( teori kebutuhan )**

Pada intinya teori ini berkisar bahwa manusia mempunyai lima tingkat atau hierarki kebutuhan, yaitu :

- a. Kebutuhan fisiologikal, seperti rasa lapar, haus, istirahat dan sex
- b. Kebutuhan rasa aman (safety needs ), tidak dalam arti fisik semata, akan tetapi juga mental dan intelektual
- c. Kebutuhan akan kasih sayang ( love needs )
- d. Kebutuhan akan harga diri (esteem needs )
- e. Aktualisasi diri

### **2 Teori Clyton Alderfer ( Teori "ERG" )**

Teori Alderfer dikenal dengan akronim "ERG" yang merupakan huruf pertama dari tiga istilah yaitu :

E = Existence ( kebutuhan akan eksistensi )

R = Relatedness ( kebutuhan untuk berhubungan dengan pihak lain),  
dan

G = Growth ( kebutuhan akan pertumbuhan )

Apabila teori Alderfer disimak lebih lanjut akan tampak bahwa :

- a. Makin tidak terpenuhinya suatu kebutuhan tertentu, makin besar pula keinginan untuk memuaskannya
- b. Kuatnya keinginan memuaskan kebutuhan yang lebih tinggi semakin besar apabila kebutuhan yang lebih rendah dipuaskan;
- c. Sebaliknya, semakin sulit memuaskan kebutuhan yang tingkatnya lebih tinggi, semakin besar keinginan untuk memuaskan kebutuhan yang lebih mendasar.

### **3 Teori Herzberg (Teori Dua Faktor)**

Ilmuwan ketiga yang diakui telah memberikan kontribusi penting dalam pemahaman motivasi Herzberg. Teori yang dikembangkannya dikenal dengan "Model Dua Faktor" dari motivasi, yaitu faktor motivasional dan faktor hygiene atau "pemeliharaan". Menurut teori ini yang dimaksud faktor

motivasional adalah hal-hal yang mendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik, yang berarti bersumber dalam diri seseorang, sedangkan yang dimaksud dengan faktor hygiene atau pemeliharaan adalah faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan seseorang.

Menurut Herzberg, yang tergolong sebagai faktor motivasional antara lain ialah pekerjaan seseorang, keberhasilan yang diraih, kesempatan bertumbuh, kemajuan dalam karier dan pengakuan orang lain. Sedangkan faktor-faktor hygiene atau pemeliharaan mencakup antara lain status seseorang dalam organisasi, hubungan seorang individu dengan atasannya, hubungan seseorang dengan rekan-rekan sekerjanya, teknik penyeliaan yang diterapkan oleh para penyelia, kebijakan organisasi, sistem administrasi dalam organisasi, kondisi kerja dan sistem imbalan yang berlaku. Salah satu tantangan dalam memahami dan menerapkan teori Herzberg ialah memperhitungkan dengan tepat faktor mana yang lebih berpengaruh kuat dalam kehidupan seseorang, apakah yang bersifat intrinsik atautkah yang bersifat ekstrinsik.

#### **4 Teori Keadilan**

Inti teori ini terletak pada pandangan bahwa manusia terdorong untuk menghilangkan kesenjangan antara usaha yang dibuat bagi kepentingan organisasi dengan imbalan yang diterima. Artinya, apabila seorang pegawai mempunyai persepsi bahwa imbalan yang diterimanya tidak memadai, dua kemungkinan dapat terjadi, yaitu:

- a. Seorang akan berusaha memperoleh imbalan yang lebih besar, atau
- b. Mengurangi intensitas usaha yang dibuat dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Dalam menumbuhkan persepsi tertentu, seorang pegawai biasanya menggunakan empat hal sebagai pembandingan, yaitu :
  - c. Harapannya tentang jumlah imbalan yang dianggapnya layak diterima berdasarkan kualifikasi pribadi, seperti pendidikan, keterampilan, sifat pekerjaan dan pengalamannya;
  - d. Imbalan yang diterima oleh orang lain dalam organisasi yang

- kualifikasi dan sifat pekerjaannya relatif sama dengan yang bersangkutan sendiri;
- e. Imbalan yang diterima oleh pegawai lain di organisasi lain di kawasan yang sama serta melakukan kegiatan sejenis;
  - f. Peraturan perundang-undangan yang berlaku mengenai jumlah dan jenis imbalan yang merupakan hak para pegawai

Pemeliharaan hubungan dengan pegawai dalam kaitan ini berarti bahwa para pejabat dan petugas di bagian kepegawaian harus selalu waspada jangan sampai persepsi ketidakadilan timbul, apalagi meluas di kalangan para pegawai. Apabila sampai terjadi maka akan timbul berbagai dampak negatif bagi organisasi, seperti ketidakpuasan, tingkat kemangkiran yang tinggi, sering terjadinya kecelakaan dalam penyelesaian tugas, seringnya para pegawai berbuat kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan masing-masing, pemogokan atau bahkan perpindahan pegawai ke organisasi lain.

## **5 Teori penetapan tujuan (goal setting theory)**

Edwin Locke mengemukakan bahwa dalam penetapan tujuan memiliki empat macam mekanisme motivasional yakni :

- (a) tujuan-tujuan mengarahkan perhatian;
- (b) tujuan-tujuan mengatur upaya;
- (c) tujuan-tujuan meningkatkan persistensi; dan
- (d) tujuan-tujuan menunjang strategi-strategi dan rencana-rencana kegiatan.

## **6 Teori Victor H. Vroom (Teori Harapan)**

Victor H. Vroom, dalam bukunya yang berjudul “Work And Motivation” mengetengahkan suatu teori yang disebutnya sebagai “ Teori Harapan”. Menurut teori ini, motivasi merupakan akibat suatu hasil dari yang ingin dicapai oleh seorang dan perkiraan yang bersangkutan bahwa tindakannya akan mengarah kepada hasil yang diinginkannya itu. Artinya, apabila seseorang sangat menginginkan sesuatu, dan jalan tampaknya terbuka untuk memperolehnya, yang bersangkutan akan berupaya mendapatkannya.

Dinyatakan dengan cara yang sangat sederhana, teori harapan berkata bahwa jika seseorang menginginkan sesuatu dan harapan untuk memperoleh sesuatu itu cukup besar, yang bersangkutan akan sangat terdorong untuk memperoleh hal yang diinginkannya itu. Sebaliknya, jika harapan memperoleh hal yang diinginkannya itu tipis, motivasinya untuk berupaya akan menjadi rendah. Di kalangan ilmuwan dan para praktisi manajemen sumber daya manusia, teori harapan ini mempunyai daya tarik tersendiri karena penekanan tentang pentingnya bagian kepegawaian membantu para pegawai dalam menentukan hal-hal yang diinginkannya serta menunjukkan cara-cara yang paling tepat untuk mewujudkan keinginannya itu. Penekanan ini dianggap penting karena pengalaman menunjukkan bahwa para pegawai tidak selalu mengetahui secara pasti apa yang diinginkannya, apalagi cara untuk memperolehnya.

## **7 Teori Penguatan dan Modifikasi Perilaku**

Berbagai teori atau model motivasi yang telah dibahas di muka dapat digolongkan sebagai model kognitif motivasi karena didasarkan pada kebutuhan seseorang berdasarkan persepsi orang yang bersangkutan berarti sifatnya sangat subyektif. Perilakunya pun ditentukan oleh persepsi tersebut. Padahal dalam kehidupan organisasional disadari dan diakui bahwa kehendak seseorang ditentukan pula oleh berbagai konsekwensi eksternal dari perilaku dan tindakannya. Artinya, dari berbagai faktor di luar diri seseorang turut berperan sebagai penentu dan pengubah perilaku.

Dalam hal ini berlakukan upaya yang dikenal dengan “hukum pengaruh” yang menyatakan bahwa manusia cenderung untuk mengulangi perilaku yang mempunyai konsekwensi yang menguntungkan dirinya dan mengelakkan perilaku yang mengakibatkan perilaku yang mengakibatkan timbulnya konsekwensi yang merugikan.

Contoh yang sangat sederhana ialah seorang juru tik yang mampu menyelesaikan tugasnya dengan baik dalam waktu singkat. Juru tik tersebut mendapat pujian dari atasannya. Pujian tersebut berakibat pada kenaikan gaji yang dipercepat. Karena juru tik tersebut menyenangi konsekwensi perilakunya itu, ia lalu terdorong bukan hanya bekerja lebih tekun dan lebih

teliti, akan tetapi bahkan berusaha meningkatkan keterampilannya, misalnya dengan belajar menggunakan komputer sehingga kemampuannya semakin bertambah, yang pada gilirannya diharapkan mempunyai konsekuensi positif lagi di kemudian hari.

Contoh sebaliknya ialah seorang pegawai yang datang terlambat berulang kali mendapat teguran dari atasannya, mungkin disertai ancaman akan dikenakan sanksi indisipliner. Teguran dan kemungkinan dikenakan sanksi sebagai konsekuensi negatif perilaku pegawai tersebut berakibat pada modifikasi perilakunya, yaitu datang tepat pada waktunya di tempat tugas.

Penting untuk diperhatikan bahwa agar cara-cara yang digunakan untuk modifikasi perilaku tetap memperhitungkan harkat dan martabat manusia yang harus selalu diakui dan dihormati, cara-cara tersebut ditempuh dengan "gaya" yang manusiawi pula.

## **X. ETIKA DALAM KEPEMIMPINAN**

### **10.1 Etika, Kepemimpinan dan Ketrampilan**

#### **10.1.1 Pengertian Pembangunan Bangsa**

Terdapat 2 { dua } buah pola pembangunan bangsa yaitu :

1. pola pembangunan mental,
2. pola pembangunan fisik,

1} bila sasarannya adalah manusia, maka pembangunan itu dinamakan pembangunan mental. Isi dan sifatnya bermacam macam antara lain yaitu :

- a. pembaruan, penyegaran ataupun perombakan cara cara berpikir manusia.
- b. peningkatan, pembinaan ataupun pengarahan dalam cara kerja manusia
- c. penataran, pemantapan ataupun adanya penyajian dan penemuan prakasa –prakasa baru dan sebagainya.

Metode yang di tempuh, dapat dengan cara : loka karya, seminar, diskusi ataupun dengan istilah istilah lain yang bertujuan sama.

2} bila sasarannya merupakan suatu wadah\ tempat, maka dinamakan pembangunan fisik, misalnya : pembangunan desa\ isinya adalah : pembangunan tata desa atau kota, peningkatan, pembaruan, pembuatan pelebaran jalan raya, jembatan selokan, waduk, gedung sekolah dan sebagainya. Yang jelas bahwa tujuan dari kedua jenis pembangunan tersebut adalah pada satu titik yang sama, yaitu : perbaikan peningkatan taraf dan nilai hidup dari rakyat, pada kedua jenis pembangunan tersebut dengan sendirinya diperlukan adanya suatu pola organisasi yg bertugas menyelenggarakannya. Terlebih dulu perlu dijelaskan apa yang di maksud dengan pengertian organisasi di sini.

#### **10.1.2 Batasan Organisasi**

Organisasi adalah suatu unit sistem, suatu badan usaha yang bergerak sesuai dengan rencana kerjanya untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Jadi, suatu organisasi itu bersifat teleologis atau bertujuan, tanpa adanya tujuan tertentu itu, badan yang ada itu tidak dapat disebutkan suatu



organisasi. Mungkin hanya berupa satu panitia yang bersifat sementara, bila maksud telah dilaksanakan, biasanya bubar, jiwa atau motor dari suatu organisasi namanya administrasi. Tanpa administrasi yang baik, tujuan dari organisasi mustahil dapat tercapai. Bila organisasi itu bersifat sosial, dengan sendirinya administrasinya juga harus merupakan suatu system sosial yang berfungsi melayani kebutuhan masyarakat. Bahwa yang menjadi subyek dan obyek dari organisasi itu ialah manusia. Jadi, bila suatu organisasi sosial salah jalan, maka yang jelas dirugikannya adalah manusia atau masyarakat itu sendiri. Persoalan pokok adalah pentingnya organisasi dan administrasi itu, tanpa memperbincangkan buruk baiknya tujuan dari sesuatu organisasi. Sebab, suatu kebohongan atau kejahatan sekalipun yang terorganisasi dengan baik, itu dapat mengalahkan suatu kebaikan atau kebenaran yang tidak terorganisasi.

Seorang ahli di bidang manajemen, Griffiths, memberikan perumusan mengenai pengertian administrasi itu sebagai berikut :

1. *administration is a generalized type of behavior to be found in all human organization.*
2. *administration is the process of directing and controlling life in a social organization.*
3. *the specific function of administration is to develop and regulate the decision making process in the most effective manner possible*
4. *the administrator works with groups or with individuals as such.*

Pada perumusan kedua tersebut, menunjukkan perlunya pengarahan dan control terhadap proses yang di tempuh oleh organisasi. Sedang pada perumusan ketiga khusus menunjukan adanya tugas 'pengembangan / memajukan' organisasi dan kebijaksanaan- kebijaksanaan yang harus di tempuh { dalam membuat keputusan-keputusan } yang bersangkutan paut dengan jalanya organisasi untuk mencapai tujuan.

Disinilah letak peranan dari subyek dan obyek manusia yang mengendalikan organisasi itu. Dengan kata lain, salah satu jalan untuk menghidupkan, memajukan dan mengembangkan suatu organisasi itu, apalagi yang bertujuan memajukan pembangunan, diperlukan adanya

manusia yang memiliki keahlian dalam bidang organisasi yang bersangkutan.

### **10.1.3 Etika Membangun Martabat Manusia**

Etika dengan sendirinya mempunyai semacam alat pengukur yang dapat digunakan untuk menilai, menetapkan, atau memutuskan sesuatu perbuatan / tindakan mana yang susila dan mana yang asusila atau tidak susila. Consciousness ini adalah merupakan kesatuan dari totalitas sejumlah sikap kejiwaan , yang terdiri dari :

1. Kesadaran (terhadap kesanggupan, kekurangan diri sendiri).
2. Pertimbangan rasa (sebagai pencerminan dari adanya rasa keadilan, kemanusiaan dan kesehatan pikiran)
3. Kedewasaan jiwa (sebagai pencerminan dari kekayaan pengalaman, kemasakan pertimbangan dan sikap penghatian-hatian).

Membangun masyarakat dengan sendirinya berarti menata dan menyusunnya supaya lebih baik, membentuk (mentalnya) supaya lebih sadar, lebih maju, missal dari masyarakat malas menjadi masyarakat yang dinamis. Dan siapa yang ingin membangun masyarakat maka dituntut dari sejumlah syarat antara lain :

1. Jiwa yang dibangun : artinya jiwa dan semangat yang sudah sadar, supaya mudah menyadarkan orang lain yang belum sadar.
2. Kesediaan berkorban : artinya ada kesediaan memberi atau mengorbankan apa yang dimilikinya; mungkin berupa waktu, harta, buah pikiran, ataupun tenaga dan sebagainya, bagi pembangunan masyarakat itu, sebagai bukti dari adanya partisipasi dalam segi pembangunan.

### **10.1.4 Kepemimpinan Pancasila**

Pola kepemimpinan Pancasila yang dianut di Indonesia berdasar pada ajaran Ki Hajar Dewantoro, seorang tokoh nasional Indonesia. Ajaran tersebut memberi pedoman sikap bagi pemimpin, yaitu 1) seorang pemimpin harus menilai sikap dan perbuatannya serta menjadikan dirinya panutan

bawahannya (*Ing Ngarso Sung Tulodo*); 2) membangkitkan semangat swakarsa dan berkreasi bawahannya (*Ing Madyo Mangun Karso*); 3) mendorong bawahan agar berani berjalan di depan, berinisiatif, berprestasi, sanggup menerima tanggung jawab, serta pemimpin semakin banyak mengawasi dari belakang (*Tut Wuri Handayani*).

Jadi, suatu pola kepemimpinan yang efektif tidak sama untuk setiap negara, dan tidak ada satu pola kepemimpinan efektif mutlak untuk diterapkan pada setiap tempat dan pada semua situasi. Hal itu disebabkan perubahan yang dilakukan oleh anak buah akan tergantung pada berbagai kondisi yang melatarbelakangi, juga pada budaya kerja yang dimiliki oleh suatu kelompok atau suatu organisasi. Disamping itu lingkungan ekonomi, politik serta kebijaksanaan pemerintah dalam suatu bangsa yang mempunyai sasaran dan prioritas pembangunan yang berbeda menyebabkan pola kepemimpinan yang harus diterapkan juga berbeda. Meskipun budaya kerja antar kelompok atau antar organisasi tidak dapat disamakan secara persis, tetapi secara umum budaya kerja yang dimiliki oleh kelompok –kelompok dalam suatunegara relatif sama.

#### **10.1.5 Kepemimpinan Efektif**

Pada saat intensitas persaingan yang meningkat telah menghasilkan lebih banyak kebutuhan akan kepemimpinan pada hampir semua level dibanyak perusahaan, serangkaian kekuatan yang tidak sedramatis yang pertama telah dengan mantap meningkatkan kesulitan dalam menyediakan kepemimpinan yang efektif. Kekuatan tersebut adalah tekanan pertumbuhan, diversifikasi, globalisasi, dan pengembangan teknologi yang telah membuat bisnis menjadi semakin kompleks. Menghadapi tantangan kepemimpinan yang khas yang disebabkan oleh intensitas persaingan, menurunkan biaya, meningkatkan produktivitas, memperbaiki pelayanan, menjaga mutu tetap tinggi, mengembangkan produk-produk baru dengan lebih cepat.

Tantangan kepemimpinan pada organisasi-organisasi kompleks kadang-kadang tampak terlalu besar. Menetapkan dan menjalankan strategi yang bijaksana dalam bisnis seringkali tidak mudah. Tetapi dalam banyak situasi sekarang ini ketidakteraturan dalam hal teknologi, persaingan, pasar,

ekonomi, dan politik membuat pengambil keputusan strategi menjadi lebih kompleks. Faktor-faktor yang disebut struktural oleh ahli ekonomi dan sosiologi seringkali merupakan kunci. Tetapi dalam sebuah lingkungan persaingan yang hebat, dimana kemampuan untuk mengenali dan melaksanakan perubahan dan memotivasi prestasi superior merupakan pusat dari hasil kerja perusahaan.

Moral atau kegairahan kerja adalah kesepakatan batiniah muncul dari dalam diri seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu sesuai dengan baku mutu yang sudah ditetapkan. Kesepakatan batiniah tersebut muncul dari dalam diri individu atau kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. Maka akhirnya pengertian tentang moral dapat dikelompokkan menjadi dua yaitu moral kerja tinggi (*high morale*) dan moral kerja rendah (*low morale*). Moral kerja yang tinggi dari para pekerja atau karyawan membawa sumbangan positif bagi organisasi.

Tabel 10.1 Moral Kerja Tinggi Dan Moral Kerja Rendah

Moral Kerja Tinggi (Suasana batin positif)	Moral Kerja Rendah (Suasana batin negatif)
1. Senang	1. Tidak senang
2. Bersemangat	2. Loyo
3. Menyelesaikan	3. Menunda
4. Bekerja menyamping atau lateral	4. Bekerja vertikal
5. Mendorong	5. Menghambat
6. Terpanggil	6. Ikatan ambil muka
7. Partisipasi maksimal	7. Partisipasi seadanya
8. Percaya diri	8. Menunggu perintah
9. Rasa sejawat	9. Lepas-lepas
10. Inovatif	10. Meniru

Steiner (1979) menyatakan bahwa dalam sebuah penelitian, manusia berkelompok pada kurun waktu terlalu lama mempunyai masalah tersendiri, yaitu:

- a. Kelompok yang berinteraksi intensif umumnya memusatkan perhatiannya untuk kurun waktu cukup lama, akibatnya menutup kemungkinan mencari alternative lain.
- b. Perorangan ada tendensi kuat ikut dalam diskusi, Anggota kelompok tertentu menganggap sama kapasitasnya dengan anggota lain.
- c. Meskipun sebagian besar anggota kelompok tidak mengajukan kritik-kritik, anggota kelompok lainnya tetap takut kritik-kritik tersebut akibatnya anggota kelompok tidak suka memberi pendapat.
- d. Manajer tingkat bawah cenderung membenarkan pendapat atasannya, meskipun mereka mempunyai cara pemecahan yang lebih baik.
- e. Tekanan-tekanan dalam kelompok menuju kesamaan pendapat, selalu ada. Jika ada anggota kelompok yang bereda pendapat, biasanya dikucilkan atau diberi sanksi.
- f. Individu-individu yang paling dominan dalam kelompok cenderung memonopoli atau menguasai kelompok itu. Akibatnya pemikiran-pemikiran baru atau progresif dari anggota lain menjadi ditekan.
- g. Banyak waktu dan tenaga disita oleh anggota kelompok untuk mengatur strategi mempertahankan diri sebagai satu keutuhan kelompok. Akibatnya, mengurangi kemampuan kelompok untuk mengambil keputusan yang produktif.
- h. Anggota kelompok sering mengambil keputusan secara tidak matang disebabkan oleh karena sangat minimnya usaha mencari informasi yang akurat dan relevan.

Kepemimpinan efektif yang dibutuhkan dalam perusahaan saat ini sama tetapi sekaligus juga berbeda dengan kewirausahaan. Keduanya sebagai contoh melibatkan pengambilan resiko. Tetapi tidak seperti pemimpin bisnis yang efektif, wirausahawan yang berhasil seringkali sangat mandiri dan berbeda dengan manajemen yang selalu cenderung menghindari dari resiko.

Tabel 10.2 Pemimpin yang efektif dan stereotype Wirausahawan dalam Suatu Organisasi yang kompleks

	Pemimpin yang Efektif	Stereotype Wirausahawan
I.Penyusunan Agenda	Menciptakan suatu visi dan strategi memperhitungkan minat dan kelompok lain dalam perusahaan	Menciptakan visi dan strategis yang terbaik bagi kelompok wirausahawan bahkan jika itu bukanlah yang terbaik bagi keseluruhan perusahaan
II.Pembangunan Jaringan	Membangun suatu jaringan pelaksanaan yang melibatkan atasan-atasan, teman sekerja, bawahan dan orang luar	Membangun jaringan antar bawahan yang kuat dan padu yang kadang-kadang mengabaikan teman sekerja dan atasan-atasan penting

Kepemimpinan adalah suatu subyek yang tidak jelas dan banyak sekali pendapat mengenai kepemimpinan tersebut. Walaupun mungkin saja untuk membuat beberapa pernyataan dasar mengenai kepemimpinan tersebut dalam konteks organisasi modern dan kompleks.

Kepemimpinan yang efektif untuk beberapa aktivitas dalam organisasi yang kompleks adalah proses penciptaan suatu visi akan masa yang akan datang yang memperhitungkan minat jangka panjang dari pihak-pihak yang terlibat dalam aktivitas itu; Proses pengembangan strategi rasional untuk bergerak ke arah visi itu; Proses mendapatkan dukungan orang-orang kunci yang kerjasama, kerelaan atau kerjasama kelompoknya diperlukan untuk membuat gerakan itu, dan proses memotivasi kelompok orang-orang kunci yang tindakannya sangat penting untuk melaksanakan strategi.

#### **10.1.6 Syarat-syarat yang diperlukan untuk bisa memimpin dengan efektif saat ini**

Memberikan kepemimpinan yang efektif, paling tidak dalam pekerjaan yang besar, jarang sekali merupakan hal yang mudah. Jika mudah dilakukan maka kita akan melihat banyak sekali kepemimpinan yang baik dalam sejarah. Sungguh, bahkan dalam kondisi yang paling sederhana pun berbagai hal diperlukan untuk menciptakan visi dan strategi dan untuk

mendapatkan kerja kelompok dan motivasi

<p><i>I. Pengetahuan Mengenai Industri dan Organisasi :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengetahuan yang luas mengenai industri (pasar, persaingan, produk, teknologi)</li> <li>- Pengetahuan yang luas mengenai perusahaan (para pemain kunci dan apa yang membuat posisi mereka kuat, kebudayaan, sejarah, system)</li> </ul>
<p><i>II. Relasi dalam Perusahaan dan Industri</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Relasi yang kuat dan luas dalam perusahaan dan industri</li> </ul>
<p><i>III. Reputasi dan Catatan rekor</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reputasi yang cemerlang dan suatu catatan rekor yang kuat dalam sejumlah aktivitas</li> </ul>
<p><i>IV. Kemampuan dan keahlian</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pikiran yang tajam (kemampuan menganalisa yang cukup kuat, pengambil keputusan yang baik, kemampuan untuk berpikir secara strategis dan multidimensi)</li> <li>- Keahlian dalam berhubungan dengan orang lain (kemampuan untuk membangun hubungan kerja yang baik dengan cepat, empati, kemampuan menjual, peka terhadap orang dan sifat manusia)</li> </ul>
<p><i>V. Nilai-nilai Pribadi</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Integritas yang tinggi (bisa menghargai semua orang dan kelompok)</li> </ul>
<p><i>VI. Motivasi</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mempunyai banyak energi</li> <li>- Dorongan yang kuat untuk memimpin (kekuatan dan prestasi perlu didukung oleh rasa percaya diri)</li> </ul>

### 10.1.7 Kematangan dan kekanak-kanakan manusia

Dilihat dari perspektif psikologis, manusia dapat disebut dewasa jika dia berani berbuat dan berani pula bertanggungjawab atas perbuatannya. \sehingga untuk menentukan label kinerja atau kemampuan manusia organisasional dalam menjalankan tugas-tugas keorganisasian. Model Predisposisi Argyris tentang motivasi, berikut kecenderungannya disajikan dalam tabel berikut ini

Bersikap kekanak-kanakan (infant)	III. Bersikap dewasa
1. Bersikap tergantung kepada orang lain	1. Relatif independent, otonom, Dapat manusia diluar dirinya
2. Bersikap tergantung kepada orang lain	2. Memiliki sejumlah keahlian

3. Memiliki keahlian yang terbatas	3. Mengembangkan pengetahuan secara mendalam
1. Kecil keinginan untuk mengembangkan pengetahuan	2. Memiliki perspektif waktu yang Lama
2. Memiliki perspektif waktu yang Singkat	

### 10.1.8 Etika Pancasila

Etika yang dijiwai oleh falsafah Negara Pancasila, disebut etika Pancasila, yaitu meliputi :

1. Etika yang berjiwa Ketuhanan yang Maha esa :

Orang yang beretik seperti ini, pada prinsipnya adalah mereka yang percaya akan adanya Tuhan Yang Maha esa. Apa artinya yaitu mereka yang percaya dan patuh pada perintah Tuhan dan menjauhi larangan Nya. Kedengarannya sangat mudah, yang berat memang prakteknya, dalam menerapkan ajaran-ajaran itu dalam kehidupan sehari-hari

2. Etika yang berperikemanusiaan :

Yaitu etika yang menilai harkat kemanusiaan tetap lebih tinggi dari nilai kebendaan, dalam prakteknya etika kemanusiaan ini tidaklah dapat membenarkan adanya rasialisme, sikap manusia membedakan berdasarkan warna kulitnya.

3. Etika yang dijiwai oleh rasa Kesatuan Nasional :

Rasa Kesatuan Nasional (Kebangsaan) disini memperlihatkan ciri khusus dari sifat bangsa Indonesia yang Bhineka Tunggal Ika. Sebagai bangsa yang satu dengan sendirinya juga cinta pada persatuan bangsa, Jadi menurut etika ini , mereka yang bersifat separatis , suka memecah belah, provisialisme, sukuisme, adalah orang-orang yang bersifat jahat.

4. Etika yang berjiwa demokrasi :

Demokrasi adala lambing persaudaraan manusia: jadi etika demokrasi adalah etika yang berjiwa persaudaraan, yang menilai manusia sebagai manusia, yang sama-sama berhak akan kemerdekaan, kebebasan dan fasilitas-fasilitas kemanusiaan lainnya. Dengan sendirinya etika demokrasi ini bertentangan dengan sikap-sikap yang otoriter, yang menyukai kekerasan dan kekejaman.



##### 5. Etika yang berjiwa Keadilan Sosial :

Keadilan sosial adalah manifestasi dari kehidupan masyarakat yang dilandasi oleh jiwa kemanusiaan, jiwa yang cinta kepada persatuan, jiwa yang bersifat demokratis, sebagai tanda syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa.

#### 10.1.9 Pengelolaan Organisasi

Organisasi mempunyai dua prinsip yang tidak boleh dilupakan, yaitu bertahan hidup (*survive*), dan berkembang (*develop*). Teknik pengorganisasian adalah: usaha sadar yang dilakukan oleh suatu organisasi, dengan menggunakan daya analisis untuk menelaah kelemahan-kelemahan dalam keefektifan dan koordinasi organisasi dalam mencapai tujuan, dan mencari strategi dan serangkaian kegiatan untuk mengatasinya.

Pendekatan teknik-teknik pengorganisasian itu dapat dibagi dalam tiga macam yaitu teknik pengorganisasian dengan pendekatan tujuan, system, dan pendekatan lingkungan.

##### 1. Teknik pengorganisasian dengan pendekatan tujuan.

Teknik pengorganisasian dengan pendekatan tujuan merupakan pendekatan yang masih digunakan oleh banyak organisasi, tetapi masih mantap untuk digunakan dalam menggunakan keefektifan organisasi. Teknik lebih menekankan pentingnya tujuan sebagai criteria penilaian keefektifan organisasi. Adapun langkah-langkah yang digunakan untuk pendekatan tujuan ini adalah : 1) menganalisa tujuan untuk menemukan ketidakefektifan; 2) merumuskan tujuan tersebut; 3) merumuskan gambaran keadaan sekarang; 4) mengidentifikasi kemudahan-kemudahan dan hambatan-hambatan .

##### 2. Teknik Pengorganisasian dengan Pendekatan Sistem

Teknik ini lebih menekankan pentingnya masukan (*input*), proses (*process*) dan hasil (*output*) sebagai lokasi kajian keefektifan organisasi. Kalau ada ketidakefektifan pelaksanaan kegiatan dalam mencapai keefektifan tujuan organisasi harus dilihat terjadi pada bagian mana dari sistem. Apakah terjadi pada masukan, pada proses atau pada keluaran,

setelah ditemukan maka akan mudah organisasi menanggulangnya untuk mengembalikan efektifitas organisasi. Teknik pengorganisasian dengan pendekatan sistem memerlukan perhatian pada 8 komponen yang mempengaruhi efektifitas organisasi yaitu : 1) *koordinasi*, 2) *struktur*, 3) *sumberdaya manusia*, 4) *pembagian tugas*, 5) *hukum*, 6) *pemasaran*, 7) *informasi*, dan 8) *dana*.

### 3. Teknik Pengorganisasian dengan Pendekatan Lingkungan

Teknik pengorganisasian dengan pendekatan lingkungan adalah teknik pengorganisasian yang mutakhir. Menurut Robert.T. Nkamura dan Frenk Smallwod adalah *The concept of environments can encompass the wide variety of different actors who may attempt to influence the policy process* (konsep lingkungan meliputi berbagai pelaku yang berbeda-beda dalam mempengaruhi kebijaksanaan organisasi). Langkah-langkah teknik pengorganisasian dengan pendekatan lingkungan untuk mengembalikan adalah sebagai berikut :a) Menemukan perubahan, b) menganalisa perubahan, c) Mengembangkan serangkaian kegiatan. Perubahan-perubahan yang terjadi mempengaruhi organisasi sehingga organisasi tidak efektif. Komponen-komponen yang mempengaruhi organisasi pada pendekatan lingkungan adalah : (1) struktur, (2) prosedur, (3) hukum / peraturan, (4) sumber dana, (5) teknologi, (6) sumberdaya manusia, (7) pemasaran, (8) informasi.

#### **10.1.10 Budaya Organisasi**

Organisasi yang efektif mempunyai kebudayaan intern yang memperkuat perlunya mutu sangat baik. Kebudayaan berarti suatu system nilai dan keyakinan bersama yang menghasilkan norma-norma perilaku

Setiap organisasi mempunyai kebudayaan, dan kebudayaan itu dapat menjadi kekuatan positif dan negatif dalam mencapai prestasi yang efektif. Budaya yang negative bersifat kontra produktif terhadap usaha manajemen untuk meningkatkan produksi. Kenyataan bahwa kebudayaan organisasi merupakan salah satu penyebab keefektifan organisasi tersebar luas dalam praktek manajemen, yang tidak begitu dikenal adalah pemahaman tentang bagaimana manajemen dapat mengubah kebudayaan

organisasi jika budaya tersebut merintang keefektifan organisasi. Kebudayaan organisasi mencakup fungsi-fungsi manajerial dan karakteristik organisasi. Manajemen adalah penyebab dan bagian dari budaya organisasi yang bersangkutan. Budaya yang hidup dalam setiap organisasi mencerminkan keadaan perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan kegiatan pengendalian manajerial. Jika manajemen dapat menciptakan budaya organisasi, maka manajemen harus dapat mengubah budaya tersebut dengan cara yang sama. Budaya memperkuat dirinya sendiri, dan apabila telah terwujud maka akan dapat menyediakan kestabilan dan kepastian kepada anggotanya, setiap orang akan tahu apa yang ia harapkan, apa yang penting, dan apa yang harus dilakukan. Mereka secara alamiah akan melawan setiap ancaman yang mengganggu kehidupan budaya tersebut.

## **10.2 Etika Profesi Dalam Berbisnis**

### **10.2.1 Pengertian Profesi**

Profesi adalah pekerjaan yang dilakukan sebagai kegiatan pokok untuk menghasilkan nafkah hidup dan yang mengandalkan suatu keahlian. Dengan demikian seorang professional yang mempunyai profesi dalam pengertian tersebut adalah orang yang melakukan suatu pekerjaan penuh waktu dan hidup dari pekerjaan itu dengan mengandalkan keahlian yang tinggi.

Profesional adalah seorang yang hidup dengan mempraktekkan suatu keahlian tertentu atau dengan terlibat dalam suatu kegiatan tertentu yang menuntut keahlian, sementara orang lain melakukan hal yang sama sebagai sekadar hobi, untuk senang-senang, atau untuk mengisi waktu luang. Orang yang professional adalah orang yang tahu akan keahlian dan keterampilannya, meluangkan seluruh waktunya untuk pekerjaan atau kegiatannya itu, hidup dari itu, dan bangga akan pekerjaannya itu.

Diantara profesi-profesi pada umumnya, dengan pengertian sebagaimana digariskan diatas, masih dibedakan lagi profesi khusus yang disebut sebagai profesi luhur. Disebut sebagai profesi luhur karena menekankan pengabdian atau pelayanan kepada masyarakat pada

umumnya. Contoh klasik dari profesi luhur ini, khususnya ketika pertama munculnya profesi ini, adalah dokter, penasihat hukum atau pembela di pengadilan, pekerja sosial, dan sebagainya. Disatu pihak kaum professional ingin mengabdikan seluruh hidupnya untuk menjalankan tugas profesinya itu demi kepentingan orang banyak, tetapi dipihak lain semakin ia professional dalam menjalankan profesinya itu, ia semakin baik dalam memperoleh nafkah hidupnya.

### **10.2.2 Ciri-ciri Profesi**

Secara umum ada beberapa cirri atau sifat yang selalu melekat pada profesi,

#### **1. Adanya pengetahuan khusus**

Profesi selalu mengandalkan adanya suatu pengetahuan khusus atau keterampilan khusus yang dimiliki oleh sekelompok orang yang professional untuk bisa menjalankan tugasnya dengan baik. Keahlian dan ketreampilan ini biasanya dimiliki berkat pendidikan, pelatihan dan pengalaman yang bertahun-tahun

#### **2. Adanya kaidah dan standar moral yang sangat tinggi**

Setiap profesi, khususnya proesi luhur, pada umumnya selalu ditemukan adanya suatu aturan permainan dalam menjalankan atau mengemban profesi itu yang biasa disebut sebagai “kode etik” misalnya kode etik kedokteran, kode etik pengacara, kode etik wartawan dan sebagainya.

#### **3. Mengabdikan kepada kepentingan masyarakat.**

Bahwa orang-orang yang mengemban suatu profesi, khususnya profesi luhur, meletakkan kepentingan pribadinya di bawah kepentingan masyarakat, karena hanyalah mereka yang mempunyai keahlian dan keterampilan khusus dibidang ini oleh karena itu sudah sepantasnya kalau diabdikan kepada masyarakat.

#### **4. Ada izin khusus untuk bisa menjalankan suatu profesi.**

Setiap profesi khususnya profesi luhur, menyangkut kepentingan masyarakat seluruhnya yang bersangkutan-paut dengan nilai-nilai kemanusiaan berupa keselamatan, keamanan, kelangsungan hidup dan

sebagainya, maka untuk menjalankan suatu profesi harus terlebih dahulu ada izin khususnya. Izin khusus ini menyangkut dan bertujuan untuk melindungi masyarakat dari pelaksanaan profesi yang tidak bertanggung jawab.

### **10.2.3 Kaum professional biasanya menjadi anggota dari suatu organisasi profesi**

Tujuan dari organisasi ini adalah menjaga keluhuran profesi itu. Dengan tugas pokoknya adalah menjaga agar standar keahlian dan keterampilan tidak dilanggar, kode etik tidak dilanggar, pengabdian kepada masyarakat tidak luntur dan tidak sembarangan orang memasuki profesi mereka. Organisasi menjadi semacam polisi moral bagi para anggota profesi tersebut.

### **10.2.4 Prinsip-prinsip Etika Profesi**

Tuntutan profesional sangat erat hubungannya dengan suatu kode etik profesi untuk masing-masing dibidang profesi, untuk itu secara umum (dalam etika umum) berlaku bagi semua orang berlaku juga bagi kaum profesional.

1. *Tanggung Jawab*, bagi setiap orang yang mempunyai profesi tertentu diharapkan selalu bertanggung jawab dalam dua arah :
  - a. Terhadap pelaksanaan pekerjaan itu dan terhadap hasilnya, maksudnya professional itu diharapkan agar bekerja sebaik mungkin dengan standar diatas rata-rata, dengan hasil yang sangat baik.
  - b. Terhadap dampak profesi itu untuk kehidupan orang lain atau masyarakat pada umumnya. Profesional diharapkan bertanggung jawab atas dampak dari tugasnya terhadap perusahaannya, teman sekerja, buruh, keluarganya, masyarakat luas, lingkungan dan generasi yang akan datang.
2. *Keadilan*. Prinsip ini menuntut untuk memberikan kepada siapa saja apa yang menjadi haknya, dalam pelaksanaan profesi tuntutan itu berarti : dalam menjalankan sebuah profesi setiap professional tidak boleh melanggar hak orang lain, atau pihak lain.

3. *Otonomi*. Prinsip ini menuntut agar setiap kaum profesional memiliki dan diberi kebebasan dalam menjalankan profesinya. Kode etik adalah pegangan umum yang mengikat setiap anggota, dan suatu pola bertindak yang berlaku bagi setiap anggota profesi. Tetapi pelaksanaan dan perwujudannya dalam tugas konkret yang dihadapi setiap anggota, tetap berlangsung dalam iklim kebebasan setiap anggota.

#### **10.2.5 Prinsip-prinsip Etika Bisnis**

Prinsip-prinsip yang berlaku dalam kegiatan bisnis yang baik sesungguhnya tidak bisa dilepaskan dari kehidupan kita manusia pada umumnya. Beberapa prinsip etika bisnis tersebut diantaranya :

1. *Otonomi* otonomi adalah sikap dan kemampuan manusia untuk bertindak berdasarkan kesadarannya sendiri tentang apa yang dianggapnya baik untuk dilakukan. Orang yang otonom adalah orang yang tahu aturan dan tuntutan sosial, tetapi bukan orang yang sekadar mengikuti begitu saja aturan yang berlaku dalam masyarakat, atau apa yang dilakukan orang lain.
2. *Tanggung jawab*. Orang yang otonom adalah orang yang tidak saja sadar akan kewajibannya dan bebas mengambil keputusan dan tindakan berdasarkan kewajibannya, melainkan orang yang bersedia mempertanggungjawaban keputusan dan tindakannya serta mampu bertanggung jawab atas keputusan dan tindakannya serta dampak dari keputusan dan tindakan itu.
3. *Kejujuran*. Para praktisi bisnis dan manajemen mengakui bahwa kejujuran merupakan suatu jaminan dan dasar bagi kegiatan bisnis yang baik dan berjangka panjang.
4. *Tidak berbuat jahat (non-maleficence) dan prinsip berbuat baik (beneficence)*.

Kedua prinsip ini sesungguhnya berintikan prinsip moral sikap baik kepada orang lain, dalam berhubungan dengan orang lain, dalam bidang apa saja.

5. *Keadilan*. Prinsip ini menuntut agar kita memperlakukan orang lain

sesuai dengan haknya. Hak orang lain perlu dihargai dan jangan sampai dilanggar.

6. *Mempertahankan martabat diri sendiri.* Prinsip ini bukan bersifat egoistis, melainkan mau menunjukkan bahwa tidak etis jika kita membiarkan diri kita diperlakukan secara tidak adil, tidak jujur. Adalah tidak etis kalau kita merendahkan diri dan membiarkan diri kita diperas hanya untuk mengejar keuntungan dan lupa akan diri sendiri. Dan kita juga tidak etis jika kita merendahkan dan memeras orang lain dengan menipu, berbuat curang, tidak bertanggung jawab, bersikap tidak adil hanya untuk mengeruk keuntungan semata-mata.

#### **10.2.6 Masalah Dalam Etika Bisnis**

Dalam realisasi kongkret oprasional kita menemukan bahwa prinsip – prinsip etika bisnis diatas sering tidak berjalan sebagaimana mestinya. Masalah apa yang dihadapi etika bisnis yang meyebabkan praktek bisnis tidak berjalan sesuai dengan apa yang digariskan dalam prinsip – prinsip etika bisnis.

Keith Davis dan Wiliam C Fredrik membedakan model hubungan dalam bisnis menjadi dua :

##### **a. Hubungan primer**

Hubungan primer meliputi semua hubungan langsung yang diperlukan suatu perusahaan untuk melaksanakan fungsi dan misionya yang utama, yaitu memproduksi barang dan jasa untuk masyarakat. Hubungan – hubungan primer ini biasanya berlangsung melalaui pasar bebas, tempat terjadinya interaksi membeli dan menjual barang dan jasa. Inilah hubungan yang sering dianggap sebagai satu – satunya hubungan bisnis dengan masyarakat.

##### **b. Hubungan sekunder**

Hubungan sekunder meliputi berbagai hubungan dengan kelompok – kelompok masyarakat yang merupakan akibat dari melaksanakan fungsi dan misi utama perusahaan. Hubungan – hubungan ini terjalin secara tidak langsung dan bukan merupakan hubungan yang paling menentukan hidup atau matinya perusahaan itu.

### **10.2.7 Sumbangan Etika Bisnis**

Etika bisnis merupakan suatu bidang etika khusus (terapan) yang baru berkembang pada awal tahun 1980 an, dan sampai sekarang kebanyakan telaah mengenai etika bisnis berasal dari Amerika. Menurut Richard T. George, etika bisnis secara khusus menyangkut empat macam kegiatan :

1. Penerapan prinsip-prinsip etika umum pada kasus atau praktek-praktekkhusus dalam bisnis. Berdasarkan prinsip-prinsip etika bisnis itu dapat disoroti dan dinilai apakah suatu tindakan yang diambil dapat dibenarkan secara moral atau tidak, yaitu apakah sesuai dengan prinsip-prinsip etika bisnis atau tidak.
2. Etika bisnis tidak hanya menyangkut penerapan prinsip etika pada bidang kegiatan bisnis.
3. Bidang telaah rtika bisnis adalah menyangkut praanggapan – praanggapan mengenai bisnis. Karena bisnis dijalankan dalam suatu system ekonomi, maka etika bisnis disini hendak menyoroti moral sistem ekonomi umumnya.
4. Etika bisnis juga menyangkut bidang yang biasanya sudah meluas melampaui bidang etika, misalnya yang menyangkut ekonomi dan teori organisasi.

### **10.3. Etika Kepemimpinan Terapan dan Tantangannya**

#### **10.3.1 Beberapa Bidang Etika Terapan**

Etika terapan. Etika terapan dapat menyoroti suatu profesi atau suatu masalah. Sebagai contoh tentang etika harapan yang membahas profesi dapat disebut : etika kedokteran, etika politik, etika bisnis, dan sebagainya. Di antara masalah masalah yang di bahas oleh etika harapan dapat di sebut : penggunaan tenaga nuklir, pembuatan, pemilikan dan penggunaan senjata nuklir, pencemaran lingkungan hidup, diskriminasi dalam segala bentuknya { ras, agama, jenis kelamin, dan lain lain }. Mendengar topic topic ini, sudah jelaslah kiranya bahwa etika harapan dalam masyarakat modern sekarang ini disibukkan dengan banyak persoalan yang penting dan mendesak.jika ditanyakan yang mana dari cabang cabang etika terapan ini mendapat



paling banyak perhatian dalam zaman kita sekarang, barangkali perlu disebut terutama empat cabang berikut ini, dua di antaranya menyangkut profesi dan dua lagi mengenai masalah: etika kedokteran, etika bisnis, etika tentang perang dan damai { termasuk di dalamnya masalah persenjataan nuklir }, dan etika lingkungan hidup.

Di sini boleh di catat lagi bahwa etika kedokteran sekarang sering di mengerti dengan cara lebih luas daripada pembahasan pekerjaan dokter saja, sehingga mencakup masalah etis yang berkaitan dengan kehidupan. Cakupan lebih luas ini tercermin dalam nama baru untuk cabang etika terapan tersebut, seperti “etika biomedis” dan “bioetis” keempat macam etika terapan yang di sebut tadi sekarang menarik begitu banyak perhatian., karena di bidang ini berlangsung perkembangan yang paling pesat, sehingga terutama di situ kita berhadapan dengan persoalan persoalan etis yang perlu segera di tangani dan dicarikan pemecahannya. Cara lain untuk membagikan etika terapan adalah membedakan antara makroetika dan mikroetika. Kalau begitu, makroetika membahas masalah masalah moral pada skala besar, artinya, masalah masalah ini meyangkut suatu bangsa seluruhnya atau bahkan seluruh umat manusia. ekonomi dan keadilan { misalnya , utang Negara Negara selatan terhadap Negara Negara utara }, lingkungan hidup, dan alokasi sarana pelayanan kesehatan dapat dikemukakan sebagai contoh masalah masalah makroeti. Mikroetika membicarakan pertanyaan pertanyaan etis di mana individu terlibat, seperti kewajiban dokter terhadap pasiennya atau kewajiban pengacara terhadap kliennya { misalnya, kewajiban mengatakan yang benar, kewajiban menyimpan rahasia jabatan, dan sebagainya}. Kadang kadang di antara makroetika dan mikroetika di sisipkan lagi jenis etika terapan yang ketiga, yaitu mesoetika { awalan meso- berarti madya }. Kalau begitu, mesoetika menyoroti masalah masalah etis yang berkaitan dengan suatu kelompok atau profesi, misalnya, kelompok ilmuwan, profesi wartawan, dan sebagainya. Supaya klasifikasi cabang cabang etika terapan ini agak lengkap, akhirnya dapat disebut lagi sebuah pembagian lain, biarpun relevansinya sekarang sering di ragukan, yang dimaksudkan adalah

pembagian etika terapan ke dalam etika individual dan etika sosial. Disini etika individual membahas

### **10.3.2 Etika Terapan dan Pendekatan Multidisipliner**

Salah satu ciri khas etika terapan adalah kerja sama erat antara etika dan ilmu-ilmu lain. Etika terapan tidak bisa dijalankan dengan baik tanpa kerja sama itu, karena harus membentuk pertimbangan tentang bidang-bidang yang sama sekali diluar keahliannya. Oleh karena itu pendekatan multidisipliner adalah usaha pembahasan tentang tema yang sama oleh pelbagai ilmu, sehingga semua ilmu itu memberikan sumbangannya yang satu disamping yang lain. Pendekatan interdisipliner adalah kerja sama antara beberapa ilmu tentang tema yang sama dengan maksud mencapai suatu pandangan terpadu. Pendekatan interdisipliner dijalankan dengan cara lintas disiplin , disini semua ilmu ikut serta meninggalkan sudut pandang yang terbatas, sehingga melebur kedalam satu pandangan yang menyeluruh. Sehingga sangatlah jelas bahwa pendekatan interdisipliner seperti ini sangat jarang ditemukan dan biasanya berperan sebagai ideal. Pendekatan multidisipliner merupakan usaha yang lebih realities dan sesungguhnya sudah cukup sulit untuk dijalankan. Komisi-komisi dari Inggris dan Amerika Serikat bisa dipandang sebagai contoh usaha multidisipliner, dimana beberapa ahli etika berhasil memberikan kontribusi yang berarti, tetapi perlu untuk disadari bahwa peranan ahli etika disini sangat terbatas, lebih terbatas daripada banyak ahli lainnya, ahli etika tidak bisa berperanan sebagai pakar yang menunjukkan bagaimana persoalan harus dipecahkan atau apa yang persis harus dilakukan dalam suatu kasus konkret. Ahli etika bisa membantu untuk menilai alasan-alasan yang kita pakai untuk keputusan-keputusan etis kita, tetapi mereka tidak bisa mempersiapkan pemecahan yang melepaskan si pelaku dari tanggung jawabnya.

Disatu pihak kita lihat bahwa etika terapan sering dipraktekkan tanpa mengikutsertakan etikawan professional, klangan ilmiah yang bersangkutan sendiri berusaha untuk mencari pemecahan yang memuaskan bagi masalah-masalah etis yang dihadapi. Ditanah air kita sendiri ketua Ikatan

Dokter Indonesia menulis buku tentang dampak teknologi kedokteran bagi etika, pemenang nobel bagian ekonomi asal Belanda, Jan Tinbergen, sepanjang hidupnya mengeluarkan banyak waktu dan tenaga dalam memikirkan keadilan dalam konteks ekonomi. Antara lain ia berusaha merumuskan sebuah model matematis – ekonometris untuk mengukur pemerataan pendapatan yang adil. Dan masih banyak contoh lain tentang ilmuwan yang terjun dibidang etika tanpa didampingi ahli etika. Sehingga supaya peranannya sama dan berguna dalam bekerja sama multidisipliner, memang perlu para filosof moral keluar dari isolasi dan menjadi akrab dengan bidang ilmiah lainnya.

### **10.3.3 Pentingnya Kasusistik**

Kasuistik dimaksudkan usaha memecahkan kasus-kasus konkret dibidang moral dengan menerapkan prinsip-prinsip etis yang umum. Dalam etika terapan sekarang ini kasuistik menduduki tempat terhormat lagi, uraian tentang etika terapan kerap kali disertai dengan pembahasan kasus salah satu cabang dimana kasuistik sekarang paling banyak dipergunakan adalah etika biomedis. Dalam buku pegangan dan majalah tentang etika biomedis sudah menjadi kebiasaan agak umum membicarakan kasus-kasus konkret. Ilmu kedokteran juga mempunyai tradisi panjang menerapkan prinsip-prinsip ilmiahnya pada kasus-kasus konkret. Suatu bidang lain dimana kasuistik sudah lama dipraktekkan adalah hukum, disini juga ketentuan-ketentuan yang umum diterapkan pada kasus-kasus konkret dan pada kasus ini si klien memainkan peranan penting, dalam konteks kehakiman sering dibicarakan tentang faktor-faktor yang meringankan atau memberatkan. Mengapa kasuistik bisa menjadi cara begitu populer untuk menangani masalah-masalah moral ? karena kasuistik diakui sebagai metode yang efisien untuk mencapai kesepakatan dibidang moral. Pengalaman menunjukkan bahwa mereka semua mudah mencapai persetujuan, jika bertolak dari kasus, sedangkan tentang prinsip-prinsip etis mereka masing-masing mempunyai pendapat yang cukup berbeda. Kasuistik begitu menarik karena mengungkapkan sesuatu tentang kekhususan argumentasi dalam etika. Penalaran moral ternyata berbeda dengan penalaran matematis yang selalu

dilakukan dengan cara yang sama, kapan saja dan dimana saja, tak terpengaruh oleh faktor-faktor dari luar. Disatu pihak kasuistik mengandaikan secara implicit bahwa relativisme moral tidak bisa dipertahankan. Kasusistik timbul karena ada keyakinan bahwa prinsip-prinsip etis bersifat umum dan tidak saja terhadap suatu keadaan konkret, dilain pihak prinsip-prinsip etis juga tidak bersifat absolute begitu saja, sehingga tidak bisa diterapkan tanpa memperhatikan situasi konkret.